

# Administración y Sustentabilidad

**Coordinadora: Beatriz Ramírez Grajeda**

**Raúl Anzaldúa, Adrián Arellano,  
Guadalupe Carranza, Octavio Chamizo,  
Francisco Díaz, Arturo Loredó,  
Tomás Miklos, Ma. Luisa Murga,  
Luis Quintanilla, Beatriz Ramírez,  
Guadalupe Ramírez, Faviola Vidrio**



*Psicoanálisis y  
Formación  
Profesional*



*...transformando el diálogo por la razón.*

UNIVERSIDAD  
AUTÓNOMA  
METROPOLITANA

*Casa abierta al tiempo*







# **Administración y Sustentabilidad**



# Administración y Sustentabilidad



Coordinadora:

*Beatriz Ramírez Grajeda*

Participan:

Raúl E. Anzaldúa, Adrián Arellano,  
Ma. Guadalupe Carranza, Octavio Chamizo,  
Francisco José Díaz, Arturo Loredó,  
Tomás Miklos, María Luisa Murga,  
Luis Quintanilla, Beatriz Ramírez,  
Guadalupe Ramírez y Faviola Vidrio.

2893427



*Psicoanálisis y  
Formación  
Profesional*

UNIVERSIDAD  
AUTÓNOMA  
METROPOLITANA  
Casa abierta al tiempo



## **UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA**

### **RECTOR GENERAL**

Dr. Luis Mier y Terán Casanueva

### **SECRETARIO GENERAL**

Dr. Ricardo Solís Rosales

### **RECTOR DE LA UNIDAD AZCAPOTZALCO**

Mtro. Víctor Manuel Sosa Godínez

### **SECRETARIO DE LA UNIDAD AZCAPOTZALCO**

Mtro. Cristian Leriche Guzmán

### **DIRECTOR DE LA DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES**

Lic. Guillermo Ejea Mendoza

### **JEFE DEL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN**

Mtro. Pedro Martínez Martínez

### **COORDINACIÓN DIVISIONAL DE PUBLICACIONES**

Mtra. Begoña Arteta Gamerdingier

### **JEFE DE SECCIÓN DE PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN EDITORIALES**

Lic. Silvia Guzmán Bofill

### **DISEÑO EDITORIAL**

Nayeli Martínez González

Jorge Arellano Macedo

### **ASISTENCIA ADMINISTRATIVA**

Cristina Ávila Cortés

### **ILUSTRACIÓN PORTADA**

*Tanguis de Tlatelolco (detalle)*

*mural de Diego Rivera*

Segunda edición, corregida y aumentada 2004.

Primera edición 2001.

Los derechos de reproducción de esta obra,  
pertenecen a sus respectivos autores.

© Universidad Autónoma Metropolitana-Azcapotzalco.

ISBN 970-654-762-2 Depósito Legal

Para la presente edición.

Derechos Reservados conforme a la Ley.

Se prohíbe la reproducción sin el consentimiento de  
los titulares de los derechos de las obras.

Democracia, gobierno y administración pública en la ciudad de México	127
--	-----

*Francisco José Díaz Casillas*

Desarrollo de un centro de atención a niños maltratados	169
---	-----

*Arturo Loredó Abdalá*

## **EDUCACIÓN Y SUSTENTABILIDAD**

Desarrollo sostenible de la gestión escolar: un proceso en tensión	191
--	-----

*Raúl Enrique Anzaldúa Arce*

Transición del paradigma administrativo al paradigma directivo	247
--	-----

*Tomás Miklos Ilkovich*

La coordinación académica, un análisis sobre las múltiples dimensiones de la gestión educativa	277
--	-----

*Guadalupe Carranza Peña*

La gestión en las estancias infantiles	299
--	-----

*Beatriz Ramírez Grajeda*

La gestión sindical en los gremios de académicos	331
--	-----

*Luis Quintanilla González*

## **A MANERA DE CONCLUSIÓN**

Desarrollo Sustentable, simulacro o utopía	347
--	-----

*Ma. Luisa Murga Meler*

## ÍNDICE

Introducción	i
--------------	---

### **DESARROLLO SUSTENTABLE: NATURALEZA Y ECONOMÍA**

Ética en la relación hombre-naturaleza <i>Octavio Chamizo Guerrero</i>	3
---	---

Administración agrícola integral <i>Adrián Arellano Aviléz</i>	13
---	----

Administración de empresas pecuarias en zonas conurbadas <i>Guadalupe Ramírez Grajeda</i>	25
--	----

DICONSA: Una empresa rebasada <i>Faviola Vidrio Rodríguez</i>	35
--	----

### **COMUNICACIÓN Y SOCIEDAD SUSTENTABLE**

Medios masivos de comunicación: hegemonía o sustentabilidad <i>Beatriz Ramírez Grajeda</i> <i>Raúl Anzaldúa Arce</i>	77
--	----

# **Administración y Sustentabilidad**





## **INTRODUCCIÓN**

**H**ace cuatro años comenzamos un ejercicio reflexivo que se ha continuado en los salones de clases, en cursos, seminarios y diferentes actividades académicas, que nuestra investigación, *Psicoanálisis y Formación Profesional*, ha ofrecido. Partimos del análisis de los “encargos sociales” a la psicología laboral, que mostraba la diferencia entre lo que se ha denominado “nuevas formas de organización” y propiamente las formas de intervención psicosociológica que escapaban a la lógica empresarial de la ganancia y, por lo tanto, a sus estrategias de ejercicio de poder.

Todo esto abrió dudas diversas, planteamientos cuestionadores y la necesidad de pensar sobre el papel que el administrador juega en las empresas, las organizaciones y las instituciones, mismo que hacía emerger un antagonismo entre las prácticas y los ideales, entre los deseos y su “domesticación” masiva. Este antagonismo, nos llevó al planteamiento sobre la ética, entendida como el sentido de la

propia existencia, a diferencia de la ética empresarial que actualmente constituye un dispositivo estratégico para asegurar la ganancia. Ello impedía hablar de una ética del administrador porque no se podría considerar a la administración como una disciplina universal, ni tampoco había formas universales de organización humana que justificaran una actuación “ética”; ésta implicaba una apuesta personal y diaria que ponía de relieve la necesidad del respeto a la diferencia, la aceptación de la diversidad y el reconocimiento de las pasiones tanto las propias como las de otros. Esto obligó a pensar no sólo en la vida propia y su subsistencia sino en la vida colectiva, que necesariamente nos llevaba a la difícil tarea de gobernar.

*La administración* se proponía así, como una práctica política de coordinación, gestión y gobierno más que como una práctica técnica donde se pudieran aplicar diferentes herramientas consideradas igualmente eficaces en diversos contextos. Se exigía al administrador repensar la singularidad de los contextos, sociopolíticos, históricos y económicos, en los espacios donde su práctica se requería; se apelaba así a sus capacidades de inserción y a la comprensión de los discursos que sostenían los contextos más que a su capacidad para consumir técnicas importadas; dependía más de su interpretación histórica que de su memoria contable; obligaba a su creatividad y a una posición subjetiva que diera cabida a la invención mas que al aprendizaje de recetas construidas mismas que la práctica y la historia se habían encargado de desautorizar por su fracaso.

En síntesis, estas reflexiones obligaban a la disyuntiva de trabajar para la ganancia de otros o para el bienestar común. Esto nos llevó al planteamiento sobre el desarrollo sustentable que se ha convertido en tema de múltiples disciplinas y que la administración, principalmente en nuestra

unidad, había pasado por alto. Por ello, el encuentro que aquí se rememora, tendría que cumplir con dos objetivos:

Primero, abrir la discusión sobre el desarrollo sustentable (tema que preocupa a muchos filósofos, economistas, ecólogos, etcétera) habría que pensar en las posibilidades de un desarrollo sustentable, que implica una reorganización social así como la reestructuración de prácticas administrativas que la costumbre y la cotidianeidad habían hecho su modificación impensable (pues, pese a su evidencia, nadie las advertía), actuaban sutil, sigilosa y anónimamente (convirtiéndose en la parte más difícil de transformar) en ello radica su importancia y también la necesidad de pensar críticamente en ellas.

El segundo objetivo, se deriva del primero, abrir la administración más allá de los linderos de la empresa resignificando lo que en el ámbito empresarial se ha concebido como liderazgo y que no representaba mas que la conformación de un “obrero profesional” que ejecuta las decisiones preestablecidas de otros. Pensar en líderes fuera de la empresa, es otorgar al administrador en formación la posibilidad de una planeación estratégica, una toma de decisiones contextualizada y la capacidad creativa para inventar soluciones a problemas reales que atiendan hacia un desarrollo sustentable, lo cual obliga a una resignificación de los conceptos y la importancia que les han otorgado organismos nacionales e internacionales.

La sustentabilidad no sólo depende de la actividad empresarial (que por cierto, ocupa el concepto de *desarrollo sustentable* con fines mercadotécnicos) sino de la legitimación de las prácticas que hacen las instituciones sobre la vida cotidiana y la regulación de las relaciones sociales entre los sectores de la sociedad. Ello pone de relieve la necesidad de la tolerancia frente a la diferencia, la apertura

frente a la otredad; lo cual obliga a la democracia; distinta de la manifestación átomo-individualizada de las prácticas de votación a las que la población se ha acostumbrado. También implica la reconsideración de la importancia de la práctica administrativa en las instituciones que constituyen espacios colectivos, ámbitos donde se coagulan intereses personales y de grupos, pues en ellas se instituyen normas que necesariamente regulan o desvían la naturaleza de las relaciones, quedando los sujetos sometidos a ellas bajo la violencia de la convencionalidad, misma que no siempre satisface los intereses personales de todos los que se regulan por la institución.

En las empresas no ocurre este conflicto, todos los que trabajan para ellas de una u otra manera lo hacen bajo una sola lógica: la ganancia del empresario. Y, mediante técnicas de relaciones industriales, se “domesticar” sus conductas y se aseguran cuerpos dóciles que, vigilados, son coaccionados bajo *recursos motivacionales*. No obstante, en las instituciones son los reglamentos, las políticas y el consenso lo que debe regir y las prácticas administrativas son tan evidentes y tan “impensadas” que no se advierten, y frecuentemente se actúa bajo objetivos ajenos para los que fueron creadas.

La sustentabilidad desde las instituciones obliga a pensar en la necesidad de administradores que rebasen el discurso de la técnica, que sean capaces de realizar un trabajo transdisciplinario, lo cual los obliga a su vez a una continua formación sobre la dimensión política y económica de los sectores en los que se insertan a trabajar, en la búsqueda de las condiciones que hagan posible un desarrollo sustentable. Ello coloca al administrador en el lugar incómodo de la mediación, el consenso, la negociación, más allá de supuestos liderazgos o posiciones políticas de resistencia o sumisión;

pues trabajar para el consenso siempre hará evidente su no-autonomía, su interdependencia con otras instancias que juegan un papel igualmente importante si se busca la sustentabilidad.

Así, referirse al desarrollo sustentable resulta muy complejo pues supone no sólo responder a las exigencias mundiales de preservación de la naturaleza para enfrentar las necesidades actuales sin poner en peligro las capacidades de las futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades, sino la visión contextualizada de cuales son esas necesidades y esas capacidades que tiene cada país e incluso las regiones de cada país para enfrentarlas, así como el reconocimiento de los límites propios de los recursos impuestos por el avance tecnológico y la organización social.

El deseado progreso de las sociedades que nos antecedieron ha llevado a una carrera tecnológica que ha generado cambios en la atmósfera, en los suelos, las aguas, las plantas, los animales e incluso en el mismo hombre quien, en la actualidad, es víctima de nuevas enfermedades.

Si bien los efectos del progreso se han hecho presentes y son reconocidos mundialmente: El calentamiento global de la atmósfera debido a la industria, el adelgazamiento y el deterioro de la capa de ozono, la creciente contaminación del agua, el aire y el suelo por la descarga de residuos industriales, la erosión de la tierra debido a prácticas agrícolas, la defosteración de los trópicos por la sobreexplotación de la madera, la expansión de las ciudades en detrimento de los sectores agrícolas, la pérdida de especies animales y vegetales por el rompimiento de las cadenas ecológicas, la degradación del suelo en el hábitat agrícolas y naturales, etcétera. Todo esto también ha impactado en las formas de organización humana que, en aras del progreso, ha privilegiado las políticas

de comercio, ha montado un dispositivo de extremo respeto por la industria y las decisiones de empresarios que obvian la condición humana social y su capacidad económica.

Si bien las naciones unidas exigen que los gobiernos adopten el concepto de desarrollo sustentable y organicen nuevas estructuras, como una posición emergente frente al acabamiento de los recursos, el término es polisémico porque la adopción del mismo corre con diferentes suertes, pues se interpreta según el contexto, las condiciones y los recursos de cada país, región, etcétera; y, de hecho, se consume como un producto sometido a la comercialización editorial a la manera que en su momento lo ha sido la modernización educativa, la ética, la cultura organizacional, la motivación, la simplificación administrativa o los nuevos modelos de organización.

En las universidades existen efectivamente esfuerzos en diferentes disciplinas que atienden a las exigencias mundiales de responder a las consecuencias que el desarrollo tecnológico y social ha generado y existen propuestas de desarrollo sustentable sobretudo en el área productiva agrícola y artesanal. Aún más, en la educación en el nivel básico se concientiza a los niños sobre el cuidado de la naturaleza y la preservación de las especies. No obstante, son esfuerzos que en su mayoría quedan atrapados por prácticas administrativas, comerciales y/o políticas económicas que impiden estas tareas.

En el caso de la administración las actividades profesionales, se han vinculado únicamente al desarrollo de la empresa, destinando al administrador a ser un *obrero empresarial* en aras de la ganancia. De hecho las empresas mismas explotan el concepto de desarrollo sustentable como estrategia de mercado, desinformando y minimizando la problemática, logrando aumentar sus ventas bajo el rubro de

ética o *slogan* de productos aparentemente ecológicos, lo cual hace más difícil pensar en un desarrollo sustentable; pues en vez de conjuntar esfuerzos para mejorar las condiciones ambientales y sociales éstas se convierten en pretextos para la creación de productos que generan nuevas necesidades. Por ejemplo, vemos en el mercado: cremas y anteojos con filtros UV que suponen minimizar los efectos de rayos solares, tanques y purificadores de oxígeno, parches de nicotina, sustancias lacrimógenas, agua embotellada, *sprays* desinfectantes para bolsillo, trastes desechables, vitaminas purificadoras, purificadores de aire, etcétera; que exigen de la población una actitud de consumo con la idea de “mejorar” su calidad de vida.

Además, prácticamente no existe ni siquiera la tendencia a realizar análisis críticos serios que examinen nuestras condiciones de vida, nuestras potencialidades de desarrollo y, por lo tanto, las estrategias que lo impulsen para dar a todos sustento; tomando en cuenta las consecuencias que ellas conllevan, donde la filosofía de nuestros antepasados, de regresar a la tierra lo que ella nos ha dado, sea algo más que un pensamiento místico.

Hablar de sustentabilidad en nuestro país dada su diversidad de etnias, climas, costumbres, etcétera; deberá tomar en consideración no sólo la relación de los hombres con la naturaleza, sino la relación misma entre los hombres, los índices demográficos, las prácticas económicas de cada región, las prácticas de subsistencia, así como advertir las culturas, las costumbres alimenticias, las concepciones de hombre y de vida; advertir las lógicas y las políticas económicas que impiden o favorecen el desarrollo y el progreso. Todos estos temas exigen, por su complejidad, una coordinación de esfuerzos para los que muchas veces no se tiene la voluntad de reflexionar; generando una toma de

decisiones descontextualizada que impiden el progreso o la misma sustentabilidad, pues no se trata de frenar el desarrollo de una región en aras de salvar un recurso sino de crear las condiciones convenientes para que pueda haber desarrollo y sustentabilidad al mismo tiempo<sup>1</sup> y ello es también un problema administrativo.

En este sentido, la intervención del administrador deberá propiciar las condiciones no sólo para adoptar el concepto en los documentos que regirían la vida pública sino para organizar estructuras que aseguren la providencia y la sustentabilidad; es decir, la satisfacción de las necesidades sin devastar a la naturaleza, ello contribuiría a acortar el abismo que separa a pobres y ricos para trascender las crisis económico-sociales que hoy nos embargan. Incluso se requiere generar nuevas prácticas de relación humana con la naturaleza, para permitir el divertimento y el entretenimiento ahora condicionados por la industria turística que convierte campos, bosques, selvas y playas (patrimonio de la humanidad) en propiedad privada.

Planificar el desarrollo sustentable requiere de una revolución en la toma de decisiones económicas y políticas, pero fundamentalmente requiere de una práctica administrativa-social distinta (que obliga al análisis y a la

<sup>1</sup> Por ejemplo, podría apoyarse la innovación tecnológica de nuevas formas de electrificación en edificios y residencias, fomentar la fabricación nacional de autos eléctricos, apoyar la producción de juguetes educativos, convocar a concurso a jóvenes diseñadores sobre recolectores de reciclaje de agua, favorecer la producción de autoconsumo, capacitar a las personas sobre el subsuelo y las capacidades que poseen sus tierras, fomentar la producción de artesanías y dulces regionales para poder ofrecer artículos novedosos al turismo, promover la salud, convocar a los jóvenes para presentar proyectos de educación a distancia, convocar a la sociedad para construir estrategias y brindar empleo y actividad a indigentes y niños de la calle, promover el deporte, generar nuevas formas de titulación (sustituyendo la elaboración de tesis por participación efectiva en proyectos estratégicos de corte social), regir la actividad de los medios de comunicación para que, en tiempo aire, existan mayores espacios educativos, regular institucionalmente la selección de programas que ocuparán tiempo en televisión y radio, etcétera.



investigación) pues es en ella donde los cambios pueden operarse, ser concretados, inaugurando nuevas formas no sólo de pensamiento sino de acción, esto implica crear las oportunidades para el cambio.

De nada sirve adoptar conceptos que pretenden imprimirle un sentido a nuestra vida o calmar los gritos de una conciencia que nos enfrenta a situaciones caóticas. Es necesario que construyamos prácticas de acuerdo a nuestros contextos y a nuestras condiciones. Debemos superar continuamente lo que somos pero no en detrimento de ninguna especie, incluyendo la humana.

Resulta paradójico que toda esta preocupación que ha sido plasmada en políticas internacionales no encuentren eco ni siquiera en los países más desarrollados pues los proyectos sustentables tienen muy poco financiamiento. En este sentido es necesario advertir las condiciones de nuestro país y de cada una de sus regiones para comprender el sentido de la organización social que rige nuestras vidas.

Hablar de sustentabilidad en nuestra ciudad, por ejemplo, requiere de considerar las características de los distintos sectores de la población; cómo se organizan para satisfacer sus necesidades, qué prácticas administrativas se han implementado, cuáles se requieren y cómo pueden ejercerse. Esto implica análisis e investigación, hechos que consumen tiempo y espacio de trabajo colectivo, a su vez que hacen emerger la diferencia, por ello son desautorizadas como prácticas posibles y se prefieren respuestas emergentes, unidireccionales y a veces autoritarias, sin visión contextualizada ni participación responsable y comprometida que asegure nuevas formas de organización y gobierno.

Si bien la sustentabilidad alude, por una parte, a la satisfacción de las necesidades de los sujetos, también es cierto que a la luz de la complejización de las sociedades,

exige nuevas formas de organización humana que garanticen el bienestar común, la satisfacción de necesidades en un clima de respeto, tolerancia y diversidad, hecho por el que las instituciones juegan un papel importante en la regulación social y las políticas que favorecen o impiden un desarrollo que permita proveer sustento y no sólo perpetuar sistemas a través de regulaciones y normatividades que legitiman prácticas, favorecen y/o coaccionan el actuar humano.

Ahora bien, a lo largo de la carrera de administración, el alumno se acerca a diferentes teorías, pensamientos filosóficos que lo colocan en la pregunta por la práctica, ¿qué pasa en la realidad? ¿Eso es factible? ¿Cómo lograr concretizar esa metodología en la práctica? Y, de hecho, las distintas actividades que ha generado nuestra investigación, han estado llenas de preguntas a las que les antecede el “¿cómo hacer...?” que parecieran desembocar en una certeza reiterada: Una cosa es la teoría y otra la práctica. Son cuestionamientos legítimos que tensionan la teoría y de los que sólo podemos ejercitar sus respuestas; no sin asumir la responsabilidad que conllevan, por ello el encuentro que se rememora aquí fue propuesto como un ejercicio.

Aquí se habla de las prácticas, de las acciones concretas, de la subjetividad y de las normas que intentan regularla, de las consecuencias que la implementación de técnicas ha generado; son diferentes ejercicios administrativos, que nos permitirán imaginar, inventar, pensar nuevas estrategias, obligándonos a la movilidad y a la apertura, al saber histórico y al ejercicio político.

Aquí nos acercamos a las necesidades y las prácticas administrativas concretas, ofreciendo al administrador en formación no sólo las tensiones entre éstas y los ideales, sino mostrando que a toda práctica le subyacen concepciones de mundo y de hombre que pueden no corresponder a un proyecto

de sustentabilidad. Igualmente el lector podrá ensayar estrategias concretas que lo entrenen en el conocimiento de las condiciones y le permitan ejercitarse en casos concretos. No se hace hablar a los grandes pensadores, se da lugar a los actores que operan las políticas, a los sujetos que concretizan las filosofías, a las personas que legitiman las prácticas. Prácticas donde las decisiones no han pasado por el organizado proceso administrativo sino que han exigido una decisión inmediata, sin planeación estratégica, porque el objeto que se pretendía planear escapa a ella; dada la naturaleza humana que pone de relieve la subjetividad y la costumbre, decisiones que muchas veces debieron imponerse en determinado momento porque exigían solución de emergencia y que se convierten en políticas de operación que tuvieron éxito porque funcionaron en un tiempo y en un espacio, pero que no pueden imponerse en otros sectores con otras necesidades. Las experiencias que se compilan aquí son “rebanadas de realidad” de un complejo que impone anónima y silenciosamente formas de control, legitimación de discursos y prácticas que regulan las relaciones sociales y, en ocasiones, justifican las desigualdades.

Los que hemos escrito aquí no hablamos desde el ideal teórico, ni desde el deseo legítimo, filosófico o personal de lograr una mejor vida para todos, sino desde las experiencias obligadas por la práctica y de hecho del lugar desde donde se intentaron generar transformaciones que no operaron tal como se planearon, pues no dependían de la propia microfísica de poder que posibilita la práctica cotidiana, sino de una colectividad que, generalmente, no comparte las mismas concepciones de vida, de trabajo o de “progreso” pues su sentido y su ética están dirigidas a la satisfacción de necesidades generadas por lógicas de consumo.

Estaremos entonces frente a prácticas diversas, donde los especialistas han tenido que organizarse de acuerdo a la naturaleza de sus actividades y se han dado a la tarea de la administración que obliga al alejamiento de la práctica profesional de origen. He de decir que la mayoría de ellos son especialistas de otros campos del saber. Tendremos la oportunidad de analizar la práctica administrativa que han tenido que ejercer profesionales de la medicina, la zootecnia, la ingeniería agropecuaria, la psicología, la pedagogía y por supuesto la administración, ejercicio que los ha alejado a muchos de su especialidad tanto como de sus amigos, ejercicio que ha atentado contra su salud tanto como la de su familia, por cuanto se encuentran en el embate de las necesidades, los intereses, las demandas y, por lo tanto, la política.

El presente está planteado como una compilación de ejercicios y corresponde a nosotros, profesionales de la administración, construir a partir de estas necesidades concretas las estrategias pertinentes generadoras del sustento diario y el bienestar colectivo o de la convivencia social que hace vivible la vida, pero ahora afrontando un reto mayor: generar una gestión que haga posible no sólo el control sobre los procesos sino transformar los objetivos y las prácticas que generen un desarrollo sustentable y superen las crisis ambientales, económicas y sociales que el devenir del actual sistema social nos ha provocado.

Es necesario aclarar al lector que si bien en el encuentro tuvieron lugar las experiencias en un orden, aquí se ha decidido imponerles uno distinto en aras de claridad y vinculación. También se incorporan trabajos teóricos al inicio de cada sección, con ellos se pretende contribuir con elementos teóricos que nos permitan observar, cuestionar y ensayar múltiples respuestas.

El presente material queda organizado bajo tres grandes rubros: El primero, *Desarrollo sustentable: naturaleza y economía* el segundo, *Comunicación y sociedad sustentable* y el tercero, *Educación y sustentabilidad*; el trabajo de la Maestra Ma. Luisa Murga Meler quedará como un análisis crítico sobre el desarrollo sustentable y tendrá lugar particular al final de esta compilación.

### **Desarrollo sustentable: naturaleza y economía**

A un individuo le es indispensable la otredad, es en ella que puede, en principio, reconocer su existencia, es ella la que evoca la alianza para abatir las amenazas de la naturaleza. Conforme las sociedades se complejizan los hombres y las mujeres se organizan para la satisfacción de necesidades, establecen objetivos comunes o coyunturalmente se alían con otros para lograr objetivos particulares. Conforme la ciencia posibilita el dominio de la naturaleza ella pasa a un segundo plano, ya no se piensa en como enfrentar la acción de la naturaleza, sino como enfrentar la acción social, como ejercer influencia sobre la conducta del otro, la otredad entonces ya no implica nitidamente la alianza, sino la adversidad en tanto que la interpretación atraviesa cualquier política emitida; *se mal interpreta* cualquier objetivo común e inaugura prácticas que pueden ser justamente contrarias al objetivo buscado.

El lector encontrará en esta sección el trabajo de Octavio Chamizo, una reflexión de aproximación psicoanalítica sobre la relación de la humanidad con la naturaleza en nuestra época que, regida por la razón técnica, produce una des-significación que cosifica a la naturaleza y da pauta a una relación comercial, ya no moral, ni cultural. El autor afirma que la explotación irracional de la naturaleza y los hombres no puede menos que evocarnos las pulsiones

agresivas inherentes al ser humano, reconocidas por Freud en su texto: *El Malestar en la cultura*, publicado en 1930.

El trabajo de Adrián Arellano advierte la necesidad de una práctica administrativa que conciba integralmente a los sectores agrícolas. Nos muestra el mundo sin computadoras ni tecnología, nos muestra una población carente de instrumentos pero exigida de organización moderna. El deseado desarrollo de las sociedades modernas topa con la carencia educativa en los ámbitos rurales, encuentra su límite en las prácticas agrícolas que se generan para la subsistencia y que se ven condicionadas por políticas que no favorecen ni responden a la satisfacción de necesidades de quienes trabajan en el campo. Arellano pone de relieve la necesidad de pensar en una administración agrícola integral y estratégica que permita la producción de calidad y una explotación sustentable de los recursos.

Esta sección no sólo nos hace pensar en las técnicas de relaciones industriales, por ejemplo, sino en los ciclos de la tierra, en la anticipación de los tiempos, en la consideración de los climas, en las necesidades de los consumidores, en las posibilidades de producción y las exigencias de comercialización que enfrentan quienes trabajan con la tierra y con los animales. Los productores, responden según su cultura y las características de sus tierras<sup>2</sup>, pero su producción es sometida a políticas de comercialización desventajosas para ellos; pues son exigidos de un índice de producción estándar que se establece según el antojo de los intermediarios, bajo consignación o a condición de que salga al mercado.

En este trabajo, el lector podrá reflexionar sobre distintas respuestas frente a esta problemática, lo cual obliga a

<sup>2</sup> Muchas veces con recursos bien primitivos pues la tecnología, por su costo, es para ellos inalcanzable.

insertarse en el conocimiento y las características de la producción agrícola, pero también en las características de la población que la trabaja, en los sectores implicados (comerciantes, intermediarios), en los recursos, en el desarrollo, en la educación y las necesidades de los sectores a donde se dirige su consumo ¿cómo lograr una distribución eficaz y una producción de calidad? ¿Cuáles serían los canales alternativos para su distribución más allá de los centros comerciales o las centrales de abasto? ¿Cómo acordar los costos del producto? ¿Cómo permitir una producción que no cercene la tierra?, etcétera.

El autor obliga a pensar ¿cómo puede hacerse una “explotación sustentable” que requiere del esfuerzo coordinado de muchos sectores y el establecimiento de políticas que permitan una práctica administrativa integral de los elementos de la naturaleza a beneficio del hombre?

El trabajo de Guadalupe Ramírez muestra nítidamente las contradicciones de una práctica poco planeada y las necesidades de las comunidades que sostienen o complementan sus ingresos de las actividades pecuarias y que pueden lograr un impacto en la economía y el desarrollo de las zonas de la periferia urbana.

Ramírez pone de relieve las prácticas de producción pecuaria de traspatio que obligan a asesorías clínicas, productivas y de comercialización que requieren de una organización que se torna difícil dada la corrupción avalada en políticas nacionales.

Así por ejemplo, los productores de traspatio son víctimas de multas y sanciones institucionales *so pretexto* de cumplir con políticas internacionales de libre comercio que, además, favorecen el ingreso al país de carne extremadamente barata (no siempre de buena calidad ni con la vigilancia sanitaria adecuada) o la comercialización de

productos pecuarios de consumo que debilitaron la producción de la pequeña empresa pecuaria en México mermando los recursos de financiamiento y estableciendo un sinfín de requisitos a la pequeña empresa. Todo eso sin contar con las exigencias de higiene y seguridad que en vez de favorecerla o mejorarla a través de asesoría y apoyo institucional, fracturaban paulatinamente, a la pequeña empresa hasta desaparecerla. Dando paso así a los productos extranjeros de los que, muchas veces, no se tiene control de calidad, de manera que la población igualmente ignora las condiciones en las que se produce la carne que consume, pero por ser transnacionales no se somete a controles de calidad tan estrictos.

Ramírez invita al administrador en formación a introducirse en el área pecuaria a conocer no sólo los servicios de comercialización de la carne, sino incluso las características de la producción, los tiempos de reproducción, los ciclos más demandados de productos pecuarios dada la cultura, las costumbres alimenticias, las posibilidades de la población. Invita a la producción organizada, pero también médica y zootécnicamente asesorada.

Por su parte Faviola Vidrio, advierte otra cara del problema agrícola: la comercialización en DICONSA. Se muestran las vicisitudes de una práctica administrativa deficiente, que no responde a las necesidades de una sociedad abatida por la pobreza, la miseria y la corrupción, donde la respuesta de las instituciones carece de toda lógica. En aras del deseado desarrollo moderno, se exige a las poblaciones tener unas necesidades al calibre de las posibilidades y las exigencias de las instituciones, dada la centralización de recursos y de decisiones. Sin instrumentos tecnológicos, se cuentan con un mundo de centros que operan como



pueden, sin asesoramiento administrativo, sin entrenamiento comercial, sin consideración de las características y las necesidades de la población a la que llega el servicio, bajo la lógica de que las poblaciones “beneficiadas”, sólo necesitan lo que se ha convenido como productos básicos, cuya canasta se ha reducido en productos y en calidad.

Vidrio nos invita a pensar en las estrategias administrativas para hacer una distribución eficiente en tiempo, calidad y oportunidad, obliga a pensar en las necesidades de las poblaciones, las cualidades de las áreas, las necesidades administrativas y las costumbres, pero sobretudo en los centros de operación y de distribución. ¿Cómo efficientarlos? ¿Cómo hacerlos operar de manera oportuna y viable? ¿Cómo fortalecerlos? ¿Cómo modificarlos para que cumplan con su objetivo? ¿Qué estrategias de mercado pueden ser utilizadas en los ámbitos rurales?

En este apartado se dan cita todos los trabajos que nos hacen pensar en el sustento de las comunidades, pero ello requiere de conocimiento y coordinación de esfuerzos diversos no sólo de las áreas implicadas directamente en la producción, comercialización y consumo de productos agropecuarios sino también de las instancias reguladoras, emisoras de políticas comerciales, de producción, de servicios y en la consideración de otras que nos hablan del embate entre las necesidades y los intereses. Esto nos abre paso al segundo bloque de trabajos que trastoca otra serie de problemáticas que deben considerarse importantes en la constelación de un desarrollo sustentable, no sólo porque nos advierte sobre las cualidades de la población, sino porque en él se muestran las grandes divisiones de la sociedad y la imposibilidad de pensar en necesidades homogéneas, bajo prácticas que obligan a relaciones de conflicto y lucha

continuas, que se han tratado de distraer bajo la difusión de una sociedad ideal muy alejada de las necesidades, las características y los conflictos de la nuestra que, al ajustarse a ese ideal, genera prácticas sociales perversas convertidas luego en serios problemas sociales y que representan los termómetros para conocer el progreso de una sociedad.

### **Comunicación y sociedad sustentable**

Es común que lo que es evidente y está a vista de todos pase desapercibido; por ser de todos, las prácticas administrativas pasan imperceptibles, ello es lo que las fortifica: su sutileza, su cotidianeidad, su sofisticación pendiente de una microfísica de poder. Si los cambios pueden ser posibles esto es gracias a una política de la experiencia. Si es posible hablar de sustentabilidad, no es justamente sólo en las políticas educativas o de salarios o de cualquier otra índole, sino es a través de las prácticas que, curiosamente, se ejercen en lo concreto.

En esta sección se pone de relieve la otredad y las ormas en las que se enfrenta. La otredad que aterra o asegura, que invita o excluye, que posibilita o imposibilita. La otredad implica formas de relación obligadas a la comunicación que, por cierto, no puede ser más que inefectiva, por cuanto está atravesada por el lenguaje equívoco, polisémico y lábil a la interpretación.

Pensar en la sustentabilidad remite a la otredad porque no se trata sólo de establecer un índice más o menos eficiente de producción, que permita cubrir las necesidades de autoconsumo de un país (lo cual implica una relación equilibrada con la naturaleza) sino que obliga a la distribución efectiva de esa producción, lo cual exige de un trabajo

coordinado que depende de una comunicación capaz de ser lo suficientemente nítida como para tener conocimiento de las necesidades y las formas de satisfacción de quienes integran una nación.

Un país que no tiene proyecto, control y seguimiento de sus recursos y sus potencialidades difícilmente podrá tener los elementos para desarrollarse sustentablemente, estará destinado a la pobreza y al dominio de otros con intereses más claros.

México es un país inmensamente rico en cuanto a recursos naturales; su alto índice demográfico, su economía deteriorada por la centralización de la riqueza, sus políticas de proteccionismo a las empresas transnacionales, entre otras cosas, no permiten un desarrollo sustentable. La sustentabilidad obliga a una comunicación efectiva y a una educación que permita el desarrollo de sus diversas comunidades y nuestro país carece de prácticas comunicativas que atiendan a lo social y que aprovechen su radio de acción en aras de la educación.

Tal como se ha mermado la producción agrícola en aras de la maquila, los canales de comunicación ignoran las necesidades de la población, atienden a intereses particulares. Los profesionistas de la comunicación se convierten en mercenarios sin voz propia, legitimadores de opinión; todo su actuar está mediatizado por intereses comerciales y de clase, se venden al mejor postor. Así, la educación se ve reducida a un adiestramiento para el *hiperrespeto* a las empresas quienes gozan cada vez de mayores privilegios sociales y educativos, determinando políticas de empleo y salario desventajosas para la mayoría.

Si entendemos la sustentabilidad como la capacidad de una población para otorgar sustento a cada uno de los que la componen, ello implica tener conciencia de las

capacidades, de los recursos naturales, educativos, culturales que pueden ponerse al servicio del bienestar social. Un proyecto sustentable deberá vislumbrar los tres sectores que en este testimonio se abordan: la naturaleza, la comunicación social y la educación; de ellos se derivaran otros seguramente pero si no se tiene control de ellos difícilmente podremos atender las necesidades sociales de sustentabilidad nacional o internacional.

En la sección de comunicación y sociedad sustentable, el lector encontrará nuestro trabajo sobre la función de los medios masivos de comunicación como aparatos hegemónicos que impiden la sustentabilidad, dado que cumplen una función social de clase al servicio de los intereses del mercado y las industrias, es decir, al servicio de las necesidades de los que detentan los recursos económicos. Dejando fuera las necesidades más básicas de los menos favorecidos y creando nuevas promoviendo imaginarios donde se privilegia el *glamour*, un *estilo* de vida y de pensamiento que no corresponde a las necesidades de nuestro país.

En este sentido, Anzaldúa y yo, mostramos cómo los sujetos son tratados como masa; minimizando cualquier capacidad de análisis y juicio crítico, maximizando su conducta reactiva ante ideales fabricados, ficticios, que en un momento diseñan grandes estrellas con personalidades glamorosas (que no corresponden a la realidad) y en otro los muestran en sus contradicciones, en sus conflictos subjetivos deteriorando, exhibiendo y distorsionando las cualidades más humanas.

El trabajo de Francisco José Díaz Casillas, Secretario de Transporte y Vialidad del Distrito Federal, nos muestra la complejidad de nuestra ciudad, los conflictos que enfrentan los gobiernos para hacer vivible la vida en la urbe más grande del mundo. Nos muestra una ciudad dividida que exige de un

trabajo democrático, donde sabemos que el *glamour* y los medios no son precisamente aliados. Nos muestra las dimensiones a considerar en un proyecto de vida sustentable en una sociedad estratificada donde se coagula desempleo, explosión demográfica, movimientos migratorios, pobreza extrema que en otros países (y de hechos en lugares turísticos del nuestro) justifica la acción judicial contra indígenas. Muestra que un proyecto sustentable exige de democracia y de gobierno, con un profundo conocimiento sobre la vida en las urbes, (sus problemáticas sociales, sus conflictivas ante una población dividida) con el respeto a la otredad y la comprensión de sus manifestaciones por abominables o inconvenientes que parezcan.

Díaz propone una formación contextualizada de los administradores que sean capaces de ensayar diferentes estrategias, teniendo pleno conocimiento de las características de la población donde se insertan a trabajar.

El trabajo de Arturo Loredó pone de relieve un aspecto de las múltiples manifestaciones de esa sociedad dividida que engendra una relación perversa con la otredad. El dominio más pleno, más ominoso, devenido de una violencia de la que los sujetos son víctimas todos los días: el maltrato al niño.

Loredó llama nuestra atención hacia el esfuerzo que, diferentes profesionistas, hacen en la clínica que da atención a niños maltratados y pone de manifiesto los problemas institucionales y administrativos con los que se enfrentan médicos, trabajadores sociales y abogados; mismos que requieren de un coordinador con una visión social, ética y humana. Apunta también a la mejora diaria, profesional y personal, que exige de nosotros voluntad para superar problemas de corrupción y subdesarrollo. El autor ressignifica la importancia del Instituto Nacional de Pediatría para el cual

reclama un lugar de liderazgo en materia de investigación y atención al niño maltratado.

Pensar en la sustentabilidad exige de una educación construida en una concepción de hombre, de sociedad y de mundo, donde a los otros les sean cedidos los espacios que requieren para su desarrollo, la continuación de la vida y la especie, no sólo para que sean blancos de ejercicio de un poder que asfixia y que impide la existencia. Por cierto, no se trata de condenar las acciones, sino de comprender la dinámica social en la que están inmersos que dan paso al maltrato, permitir los espacios de existencia, para establecer convenciones donde la otredad pase de ser una amenaza contra la existencia a ser la parte con la que se puede pactar, negociar o ser generoso para mejorar las futuras generaciones, ello abre la tercera sección de este trabajo.

## **Educación y sustentabilidad**

Setenta años son testigo, en México, de que existen muchas formas de sostener un sistema, la modificación de las leyes, la legitimación de las prácticas, el educado silencio, cómplice de prácticas que desgastan las relaciones sociales, la creación de instituciones, etcétera; de la mayor parte de estas formas somos sujetos de reproducción, sujetos soportes que de forma inconsciente transmiten saberes, perpetúan costumbres, avalan prácticas, legitiman pensamientos, difunden creencias o certezas que sostienen ejercicios de poder cuya legitimación los hace pensar inquebrantables.

Las prácticas administrativas, para sostenerse, requieren formas de pensamiento determinadas, una educación que las asegure lo cual obliga a ciertas modalidades de enseñanza, tanto como a formas de gestión derivadas de ellas. De la mayoría de estas formas los sujetos son soportes, meras instancias de

reproducción sin juicio crítico ni análisis profundo, de manera que se convierten en cómplices silenciosos de esas prácticas seductoras que, al ejercerlas, someten a otros y se someten a sí mismos. De esta manera los modelos de educación aseguran cuerpos dóciles, sujetos de coacción y fácil manejo.

Inicia esta sección un trabajo de Raúl Anzaldúa que reflexiona sobre los problemas que obstaculizan el desarrollo sostenible del sistema de educación básica. Señala como la SEP considera que la educación básica se encuentra en crisis debido, entre otras causas, a la forma en que se organiza la gestión en las escuelas. Pero lejos de aceptar sin cuestionar éste planteamiento, devela cómo éstas instituciones educativas tuvieron su origen y se encuentran enmarcadas dentro de un *dispositivo pedagógico* de ejercicio de poder, que genera una serie de tensiones que han provocado, en buena parte, la crisis que en la actualidad ponen en peligro su desarrollo sostenible.

En el trabajo de Tomás Miklos el lector encontrará una remembranza de la administración en México, su incursión en los estudios sobre el futuro; al cual considera complejo y múltiple; así como, las cualidades que exigirán a los administradores el desarrollo de habilidades y aptitudes que les permitan ser actores de los cambios de paradigmas. El autor sostiene que esto lleva a la necesidad de pensar en el futuro al cual puede elegirse, diseñarse, construirse y, en ese sentido es dable planearlo. Así, la planeación toma particular importancia en el ejercicio profesional del administrador cuya formación obliga al desarrollo de nuevas capacidades para vislumbrar y proponerse un futuro posible coordinando esfuerzos para lograrlo. Se señala la necesidad de educar para la planeación estratégica y para un nuevo liderazgo.

Guadalupe Carranza pone de relieve la dimensión sociopolítica que es necesario advertir para desentrañar el objetivo de distintas prácticas educativas que muchas veces se hayan presas de intereses políticos o económicos muy distintos a los objetivos para los que se crea una institución educativa. Carranza alude a la necesidad de dimensionar lo político pero también las implicaciones subjetivas que ello conlleva; propone al administrador se forme en la contextualidad y tenga un proyecto claro hacia donde extremar esfuerzos en aras de resignificar la educación. Señala también, las dificultades de la coordinación académica, en especial, los problemas para alcanzar cambios consensuados que, generalmente, se ven obstaculizados por intereses personales o de pequeños grupos al interior de las instancias educativas.

El trabajo de Luis Quintanilla, rescata la importancia de los sindicatos, alude a su historia y las vicisitudes de la gestión sindical en el contexto de las políticas neoliberales. Muestra las tensiones que subyacen a las organizaciones del magisterio regidas por el SNTE y nos habla de una práctica que no puede quedar exenta de luchas internas y de continuos ensayos por escapar a ellas. El autor comparte su experiencia como representante sindical, elegido bajo un ejercicio de elección democrática que contrasta con las prácticas de designación de autoridades en la Universidad Pedagógica Nacional, dada la no- autonomía de este organismo que debe regirse por los lineamientos de la SEP.

En mi trabajo sobre las estancias de bienestar infantil el lector encontrará el testimonio de una práctica que exhorta no sólo a la generación de estrategias administrativas sino también al conocimiento de los objetivos y la historia de estas instituciones de gobierno donde se coagulan intereses



distintos a los de los niños, los padres, los educadores, los empleados (administrativos y de mantenimiento), los profesionistas y los directivos, obligados a un trabajo interdisciplinario, coordinado y efectivo, donde la otredad sea respetada y la mismidad reconocida.


El soñado lugar de orquestador del administrador en formación muestra las necesidades de una profunda filosofía de la educación; así como, un conocimiento de las prácticas educativas en nuestro país, los proyectos y las características del desarrollo de la población infantil. Un administrador educativo no puede obviar estos elementos, de hacerlo, toda decisión que tome será destinada al fracaso dada su descontextualización.

Ma. Luisa Murga hace un breve recorrido sobre el surgimiento de la noción de sustentabilidad; anota que no es algo nuevo sino que tiene que ver con las formas en que la humanidad ha pensado en los límites. Así, aborda polémicamente las interpretaciones a que ha dado lugar el denominado *desarrollo sustentable* y hace de ellas un análisis crítico de las formas en que se ha pretendido su implementación tanto como su medición. La autora invita a franquear los límites que han impuesto al concepto distintos organismos que desconocen las necesidades, las costumbres y las condiciones de progreso de nuestras sociedades, de manera tal que ha imposibilitado el conocimiento ecológico o el surgimiento de formas de organización acorde con nuestros recursos.

De este texto podemos reflexionar como los términos se desvirtúan o devastan dada su comercialización y se prestan a interpretaciones diversas de acuerdo a los intereses específicos políticos, económicos o de clase, que pervierten prácticas educativas y legitiman políticas o filosofías que los gobiernos y sus instituciones detentan.

Como hemos advertido antes, las experiencias presentadas aquí son “rebanadas de realidad”, de un complejo que impacta anónima y silenciosamente formas de control, legitimación de discursos y prácticas que regulan las relaciones sociales. Propongo al lector las vea como *casos* en los que pueda ensayar estrategias administrativas, planeaciones diversas y posibles modificaciones en la organización de las mismas. Son lecturas que hablan de nuestra realidad social: laboral, institucional, organizacional, etcétera y, por ello, es necesario que el lector haga un ejercicio constante por responder, en cada caso, preguntas tales como: ¿Qué importancia puede tener para la sociedad una organización como ésta?, ¿cuál es el objetivo que persigue?, ¿cómo surgió?, ¿a qué necesidades respondía?, ¿qué objetivos cumple en la actualidad? O simplemente: ¿cómo se puede mejorar la producción, la organización o el servicio?, ¿qué recursos puede generar y cuáles consume? ¿cuál es el costo beneficio? ¿qué ha hecho para lograr el beneficio social? O si se quiere: ¿cómo puede contribuir a la sustentabilidad?, ¿qué puede hacerse bajo los desarrollos tecnológicos actuales?, ¿cómo generar u obtener mayores recursos que apoyen el servicio, la producción o logren la solución de problemas puntuales?, ¿cómo lograr un equilibrio en nuestra relación con la naturaleza? Estas preguntas, entre otras que pueda formular por sí mismo, le permitirán al lector ejercitar sus habilidades administrativas.

Agradezco a cada uno de los participantes esta exposición, en el doble sentido, profesional y personal, no es fácil pensar la propia práctica sin advertir los errores en los que hemos incurrido, sin pensar las decisiones que tuvimos que tomar en aras de responder eficazmente o los atajos que construimos y nos robaron horas de sueño y tranquilidad, o las regulaciones que tuvimos que implantar para

beneficiar a una población que juzgará siempre nuestras acciones sin saber los móviles que obligaron a ellas, hechos todos que nos hacen pensar en el enigmático ejercicio de la administración y en el difícil lugar en el que nos coloca como personas. 

***Beatriz Ramírez Grajeda***



# **DESARROLLO SUSTENTABLE: NATURALEZA Y ECONOMÍA**



## ÉTICA EN LA RELACIÓN HOMBRE-NATURALEZA

*Octavio Chamizo\**

**I**niciemos con una pregunta; ¿qué es la naturaleza? Responderla no resulta tan fácil como en un principio se podría suponer. En un primer momento, lo más común es contestar que naturaleza es todo aquello que se rige por leyes que no han sido alteradas por el hombre; el mar, el campo, el aire, sus respectivas floras y faunas en fin, los ecosistemas *son* desde esta perspectiva la naturaleza. El hombre sería así parte de la naturaleza en la medida en que se rigiera, es decir, actuara, conforme a sus dictados biológicos. Desde esta concepción, disciplinas como la biología, la botánica, la química, la física, por mencionar algunas, serían aquellas que tendrían que definir y dar cuenta de la naturaleza. En éste sentido, el hombre y sus producciones, esto es, lo humano, no serían naturaleza. Para ésta concepción, el hombre, la cultura y lo social están separados cuando no opuestos a la naturaleza. Se piensa así en términos

\* Director de la colección *Psicoanálisis y Psicología* de Editorial Siglo XXI y coordinador de la revista *Espectros del Psicoanálisis*. Psiconalista. Colaborador en las revistas "*Cero en conducta*" y "*Revista Mexicana de Sociología*". Experto en trabajo institucional.

de una dicotomía cuyos fundamentos están basados en la oposición y entendimiento de lo que sería lo puro y lo impuro. Esta oposición, que desde hace siglos ha estado presente en la concepción del hombre cuando da cuenta de su relación con la naturaleza, también ha sido referencia para pensar la relación de lo natural-puro del hombre con lo social-impuro. No resulta difícil ver que una de las fuentes de ésta concepción es el mito religioso de la expulsión del hombre del paraíso, mito que está presente en diferentes versiones en las tres grandes religiones monoteístas. Así, lo impuro del hombre es su humanidad mientras que su pureza reside en lo que en él hay de Dios y de naturaleza. Las implicaciones que esta dicotomía y valoración han tenido y tienen en el pensamiento, son enormes. A partir de lo anterior, lo que quisiera resaltar para los fines de este trabajo es que en gran medida lo que aquí está en juego es el problema de pensar la otredad. En efecto el mito de la expulsión del paraíso subraya precisamente la vivencia humana de estar en la existencia en tanto desterrado, siempre como extranjero.....extranjero *en* la naturaleza. De esta manera, más allá de las valoraciones que en términos de pureza o impureza se hacen, la relación del hombre con aquello que él mismo llama naturaleza es una de las formas de encontrarse con (en) la otredad. Encuentro entonces siempre inquietante e incómodo, ya que le recuerda al hombre su condición de estar “afuera” de Dios y del paraíso esto es, afuera de todo lugar donde no tendría conciencia de su impotencia y de su potencia. En éste sentido, se puede decir que a lo largo de la historia, la relación del hombre con la naturaleza ha sido tanto un reflejo como un síntoma de su cultura y de su mal-estar en la cultura. Por ello, es que definir la naturaleza no es cosa sencilla. En efecto, tanto las concepciones mítico-religiosas como las “objetivas” de la ciencia revelan no sólo una determinada ideología económica si no también el modo como en un momento dado de la historia y la cultura el hombre nombra,



experimenta lo Otro irreductible. Por ello resulta necesario hablar de Ética en la relación Hombre-Naturaleza.

Para adentrarnos un poco más en esta problemática las aportaciones del Psicoanálisis y la Escuela de Frankfurt; así como, de la filosofía de Emmanuel Lévinas resultan particularmente orientadoras. Por cuestiones de espacio solo podré esbozar algunas de las características de la relación hombre-naturaleza que estas teorías nos permiten vislumbrar.

Desde la teoría psicoanalítica, un primer aspecto a remarcar es que la relación con el objeto nunca se da en forma directa. Este hecho, que el discurso filosófico ha demostrado en toda su complejidad está también presente y de manera central en las formulaciones psicoanalíticas. Un autor que en particular vale la pena recordar por sus desarrollos al respecto es D.W. Winnicott. Sus planteamientos respecto a lo que él llama espacio transicional, permiten situar a la compleja relación hombre-naturaleza en dicho espacio, el cual es entendido por el autor como el espacio potencial que se construye entre el sujeto y el ambiente. De esta manera, el espacio transicional que se da entre el hombre y los objetos del ambiente, está caracterizado por una doble determinación donde lo psíquico y la historia se expresan al tiempo que median y condicionan la relación del hombre con el objeto. Decir que está presente lo psíquico y la historia, es decir, que el espacio transicional es al tiempo recreación de la fantasía y reconocimiento de la objetividad del objeto. En este sentido, el objeto será tanto una otredad como una contingencia que de acuerdo a sus características funcionará como pantalla de proyección de la actividad psíquica la cual está mediada, no lo olvidemos, por la historia.

De esta manera la vida cultural y las representaciones sobre la naturaleza se dan en un espacio intermedio donde se expresan tanto la dinámica psíquica como la social. Es por esto que pensamos que no resulta aventurado afirmar que las

representaciones que han existido clásicamente sobre la naturaleza resultan de su función como objeto-pantalla donde se escenifican diversos conflictos intrapsíquicos. En efecto, tanto en el animismo infantil como en diversas culturas, los elementos de la naturaleza han sido los representantes principales de la mitología humana. En ella, el padre-cielo y la madre-tierra por ejemplo, han representado un sinfín de versiones de otro mito que en el registro psíquico es nodal; el de Edipo. Asimismo, ¿no se han proyectado en la naturaleza esas dos tendencias fundamentales del psiquismo que son la pulsión de vida y muerte? Sería interesante llevar a cabo un estudio minucioso de como las representaciones de la naturaleza a lo largo de la historia y en las diferentes culturas están impregnadas precisamente de estos aspectos psíquicos. Por el momento cabe subrayar que precisamente la presencia de dichos aspectos, que sin duda antropomorfizan a la naturaleza, han hecho que la relación del hombre con ella sea “humana”, es decir, la naturaleza es entendida como un otro humanizado con el cual se entablan relaciones regidas por los mismos valores que operan entre los miembros de la colectividad. Esta antropomorfización de la naturaleza no reconoce en sentido estricto su valor de otredad esto es, de eso otro irreductible al hombre. De hecho, al humanizar a la naturaleza se la desconoce en tanto tal. Sin embargo, éste mismo hecho le confiere paradójicamente un “valor” que en algunas culturas y momentos históricos la ha protegido de la acción devastadora del hombre.

A partir de la revolución industrial y con el avance de la ciencia y la tecnología la concepción de la naturaleza ha sido paulatinamente despejada de estos recubrimientos. Ciertamente en varios sentidos esto a traído efectos benéficos para el hombre, pero también se puede decir, particularmente en los actuales tiempos neoliberales y de globalización, que este hecho ha tenido como consecuencia no un acercamiento a la naturaleza en tanto

tal, sino su uso como mercancía de consumo sujeta a las leyes del mercado. Así, la naturaleza aparece como un objeto en cierto sentido inerte, que resulta propicio para la expresión de la pulsión de destrucción. Con esto no queremos decir que las formas de explotación de la naturaleza se puedan explicar a partir de las diferentes manifestaciones de la pulsión de muerte. Más bien estamos marcando un aspecto que estamos ciertos de que contribuye a explicar ciertos aspectos tanto de dicha explotación como de la conducta de los sujetos respecto a la naturaleza. Así por ejemplo, precisamente, la irracional explotación de los diversos recursos de la naturaleza ¿se explica nada más por aspectos económicos?, los campos convertidos en basureros ¿son sólo un problema de educación?, la acelerada extinción de las diversas especies animales ¿responde exclusivamente a problemas filogenéticos y de adaptación? en fin, estos y otros muchos ejemplos posibles ¿no revelan que el hombre ha convertido a la naturaleza únicamente en un objeto de uso y consumo?

A esta situación habría que agregar un fenómeno que nos parece central. Como se sabe, tanto el deterioro ecológico como los efectos dañinos para la salud por la contaminación son dos problemas graves que afectan en diferente medida a casi todo el planeta y sus habitantes.

No deja de ser llamativo que frente a esta realidad amenazante y traumática la reacción común sea aparentemente la de indiferencia o bien de inconformidad pero sin que se vaya más allá. Es como si a nivel social operase un mecanismo de desestimación que precisamente tendría como función desconocer reconociendo eso de la realidad. Este hecho que podría ser explicado desde la ideología se apunala en los sujetos de una manera particularmente eficaz. En efecto, además de las explicaciones de orden económico e ideológico que podemos encontrar para aclarar el porqué la gente tolera esa realidad

traumatizante, es necesario reconocer la presencia de un mecanismo psíquico con el cual se articulan esas explicaciones. En efecto, si hay algo que nos permite entender esta situación es la creencia inconsciente de todo ser humano en la inmortalidad. Ante las diversas y continuas situaciones que confrontan al hombre con su finitud opera la creencia de que eso a él nunca le va ocurrir. Esto es, se desestima un problema que se sabe que existe. Esta operación psíquica que aparece en diversos momentos de la constitución de todo sujeto es precisamente la que actúa como soporte del desconocimiento ideológico de la problemática ambiental.

Una de las ideas centrales de la teoría crítica de la Escuela de Frankfurt es que a partir de la Revolución Industrial el hombre estableció una dependencia “inhumana” respecto a las relaciones materiales. Esta tesis que fue formulada en la década de los sesenta tiene hoy día, con el neoliberalismo, una vigencia incuestionable. Habermas, quien es uno de los principales representantes de dicha Escuela, desarrolla esta idea sosteniendo que en las sociedades industrializadas la razón técnica tiende a relegar la relación del hombre con el hombre a la relación del hombre con la técnica. Para comprender esta afirmación hay que recordar que Habermas sostiene que en toda sociedad se puede hacer una distinción entre lo que es la dimensión institucional, caracterizada por la acción comunicativa hombre-hombre, y lo que son los subsistemas donde la acción técnica es lo específico. Asimismo, la distinción entre acción comunicativa y técnica es que la primera presupone a la cultura, la moral en la base del actuar humano, mientras que la segunda se sostiene en el conjunto de conocimientos adquiridos en las ciencias de la naturaleza así como las «habilidades» que de ello se desprenden. Así, el planteamiento de Habermas pone el acento en ese desplazamiento que se opera en las sociedades industrializadas, donde el predominio de la acción de legitimación del poder ya no es dado por lo cultural-moral (acción comunicativa), sino por lo

«científico-técnico» (acción técnica). A partir de este planteamiento, se puede decir que dicho desplazamiento conlleva necesariamente un cambio en la experiencia y concepción de la relación con la naturaleza. En efecto, si bien antes de la Revolución Industrial dicha relación estaba mediada por una racionalidad que se justificaba en parte por la significación que se le daba a la naturaleza en sí, después lo que adquiere significación es la forma de relación ya que es la técnica, derivada del desarrollo de las fuerzas productivas, la que adquiere mayor valor. Así el hombre ya no depende de la naturaleza sino de la técnica que le permite explotarla. Este cambio de valoración crea las condiciones para que la relación hombre-naturaleza sufra una transformación radical ya que se verá subsumida a los efectos de la relación hombre-técnica. En efecto, ya que el desarrollo de la ciencia y la técnica lleva, a través de la revalorización del capital abstracto, a mantener una tasa alta de crecimiento económico, los niveles de consumo se ven incrementados. Esto, aunado a los efectos de la enajenación publicitaria, lleva a ver en la ciencia y la técnica los garantes de tal situación. Así, la problemática de la moral y la cultura como reguladores de la sociedad se ve sustituida por la problemática de la ley de oferta y demanda la cual, evidentemente, está ligada a la ciencia y la técnica. De esa manera, el hombre se ve a sí mismo como un eslabón más de la cadena ciencia-técnica, en cuyo desarrollo, ideológicamente, ve la certeza de la resolución de los problemas sociales. En este sentido, el desplazamiento de la acción comunicativa a la acción técnica se articula claramente con los aspectos que se mencionaron anteriormente a partir de la teoría psicoanalítica. En efecto, dicho desplazamiento lleva tanto a desproteger a la naturaleza al convertirla exclusivamente en un bien material, como a desestimar los efectos de dicho desplazamiento al prometer desde la ciencia y la tecnología un mundo feliz, que es casi lo mismo que prometer el regreso al

paraíso del cual se fue expulsado. La Ciencia en lugar de Dios. Por eso es pertinente hablar aquí, aunque sea brevemente de Ética.

Emmanuel Lévinas, filósofo lituano, puede ser considerado en muchos sentidos un hito en la filosofía. Uno de los temas que forman parte central de su pensamiento es el de la Ética, la cual es entendida por este autor de una forma diferente a como suele ser tratada en general en el campo de la filosofía. Para este autor la ética es "...el campo que dibuja la paradoja de un Infinito en relación con lo finito sin desmentirse en esta relación. La ética es el estallido de la unidad originaria de la apercepción trascendental, es decir, lo más allá de la experiencia. Testificado y no tematizado en el signo hecho al otro, el Infinito significa a partir de la responsabilidad para con el otro, del uno para el otro, de un sujeto que lo soporta todo, sujeto a todo.." (Lévinas, 1987:225) La complejidad de esta concepción es evidente. Por el momento quisiera resaltar tres aspectos. Cuando Lévinas habla de ética no está pensando en leyes, reglas morales o una determinada moral; sin duda este es uno de los puntos que marcan la diferencia entre él y el sentido generalizado de ética. La ética no es una moral, es la relación sin correlación entre lo infinito y lo finito esto es, entre lo finito del ser y lo infinito de la diferencia radical, del Otro. En este sentido, la ética es esa forma de relación con eso otro irreducible donde precisamente *no se intenta reducirlo*. Relación donde sin duda hay transformación, pero donde ésta sostiene el carácter irreducible y de diferencia de los términos puestos en relación. Finalmente, la ética no es un tema, es un testimonio donde la responsabilidad para con el otro es lo central.

Estos tres aspectos que resaltamos de la propuesta de Lévinas sobre la ética son importantes para pensar la relación

del hombre con la naturaleza a partir de lo expuesto desde la teoría psicoanalítica y la Escuela de Frankfurt.

Como ya se mencionó, el desplazamiento operado por la Razón técnica ha traído como consecuencia que la naturaleza sea entendida como mercancía y objeto de uso. Lo que está en juego es una relación exclusivamente de expropiación y uso. En este sentido los tres aspectos de la Ética, retomados de Lévinas, están claramente ausentes. En efecto, la relación con la naturaleza no es una relación ética con lo Otro si no con un objeto reducido al valor de consumo. Ni siquiera la moral antropomorfizante está presente en la actualidad. En este sentido la Razón técnica, apoyándose en el discurso científico reduce a la naturaleza a un objeto de conocimiento que entra, denigrado en mercancía, a las leyes del mercado. Es desde estas leyes que se decide en última instancia que, como y cuanto de la naturaleza se explota. Se opera así, un radical desconocimiento y reducción de la naturaleza que se apoya en la desestimación que el sujeto lleva a cabo respecto a todo aquello que lo confronta con su finitud. La naturaleza deviene entonces tema de conocimiento o de mercado o de vacaciones pero no eso Otro de lo cual soy responsable.

Quizá desde el psicoanálisis y la teoría crítica se pueden aportar lecturas sobre la relación hombre-naturaleza que permitan ir construyendo un campo ético como quiere Lévinas. Ahí donde la idea de Dios ha moralizado dicha relación, o donde la Ciencia ha posibilitado la arrogancia de erigirse en Amo de la naturaleza, es necesario abrir (se) a la Ética. ☯

## Bibliografía

- Bettelheim, Bruno (1979) *Psicoanálisis de los cuentos de hadas*, Barcelona, Ed. Crítica.
- Freud, Sigmund (1979) El malestar en la cultura, *Obras completas*, Vol. XIX, Buenos Aires, Amorrortu.
- Lévinas Emmanuel (1987) *De otro modo que ser*, Salamanca, Sígueme.
- Ureña E.M (1982) *La teoría crítica de la sociedad en Habermas*, Madrid, Tecnos.
- Winnicott D.W. (1972) *Realidad y juego*, Barcelona, Gedisa.



## ADMINISTRACIÓN AGRÍCOLA INTEGRAL

---

*Adrián Arellano Aviléz \**

**L**a palabra administración es un término que por lo general se asocia con el manejo del dinero, lo fue así por mucho tiempo, los contadores en las empresas eran los administradores, con el paso del tiempo la administración fue abarcando más elementos de la empresa como el control de inventarios de materia prima y de productos.

A medida que las empresas y las sociedades se fueron haciendo más complejas, la administración se convirtió en eje central de la actividad empresarial, encargándose a esta el conjunto de acciones que debe desarrollar una empresa para cumplir sus objetivos en forma eficiente.

Con el avance acelerado del conocimiento, sobre todo de la tecnología en informática, la administración es un componente estratégico de las empresas altamente competitivas.

\* Investigador y Director de SEA Consultoría. Maestro en Ciencias, especialista en Economía Agrícola (ISEI) del Colegio de Postgraduados en Ciencias Agrícolas. Ingeniero Agrónomo, especialista en Economía Agrícola (Universidad de Chapingo)

Desafortunadamente son pocas las empresas que están utilizando la administración de alta tecnología o administración moderna y esto sucede en casi todas las empresas de la industria, los servicios, el comercio y la agricultura, sobre todo en las medianas y pequeñas empresas, aunque también llega a suceder en los grandes corporativos; resultado de esto: las empresas no son competitivas o su competitividad es muy frágil y con la más mínima complicación del entorno las empresas quiebran. De manera general, así están las cosas en la administración. Pero vayamos al caso de la administración agrícola.

El término agrícola se usa aquí en forma genérica y comprende la producción de granos, de hortalizas, de frutas, de carne, de madera, etcétera.

La administración en el campo es casi inexistente, salvo en los complejos agroindustriales y en la gran empresa agrícola, que representa el 1.8 por ciento de las unidades de producción que hay en el campo.

Así, la situación que hay en el campo es un problema grave, pues la administración representa ya que un elemento importante para competitividad nacional e internacional. Pero si no hay ¿quienes se ocupan de la competitividad?

### **Administración integral**

En forma muy resumida se entiende por administración agrícola integral a la inclusión, en el manejo de la empresa, de elementos que hasta hace muy poco tiempo, 10 años, no se les tomaba en consideración para el logro de los objetivos de la empresa, tales como el medio ambiente, es decir, el aire, la energía solar, el suelo, la flora y la fauna, el ser humano. Actualmente el concepto de recurso económico ha cambiado mucho, de tal manera que ahora prácticamente todo

el sustrato y el medioambiente donde está ubicada la empresa es recurso económico o bien debe ser tratado como tal, por tanto debe ser administrado, porque de él depende la competitividad de cualquier empresa.

Es bajo esta concepción de administración donde se encuentra el punto central de este evento. Abrir la administración bajo este concepto integral donde ya no solo es importante el dinero, el trabajo, la maquinaria y la el suelo, sino que ahora también es importante el ser humano, el medio ambiente, es decir, la biosfera. Si los profesionistas de la administración no se abren a esta concepción integral, la administración no será sustentable, la empresa no será sustentable, la sociedad no será sustentable y este mundo no tendrá viabilidad. Este es el reto, esta es la oportunidad.

### **Características de la agricultura**

Las características de la población dedicada a la agricultura están íntimamente asociadas a las características de la actividad agrícola. Así, la población con la que trabaja el administrador en el campo tiene una peculiaridad muy específica, que es inherente a la propia actividad agrícola; situación que la mayoría de los administradores no conoce o bien le da poca importancia.

A diferencia de la industria, los servicios y el comercio, la agricultura tiene su propia especificidad. Son por lo menos tres aspectos básicos que hacen de la actividad agrícola una actividad muy particular.

- 1.- La naturaleza biológica de su proceso de producción
- 2.- La estructura empresarial del sector
- 3.- La estructura ocupacional de la mano de obra (Naturaleza física y biológica)

La producción agrícola se realiza básicamente con plantas y animales cuyo substrato principal es el suelo. La naturaleza biológica ocasiona una duración rígida del proceso de producción difícil de modificar sustancialmente: la producción de granos dura alrededor de seis meses, la de frutas un año, la de madera más de 20 años, las hortalizas cerca de tres meses, la de carne requiere desde varios meses hasta varios años, etcétera; lo cual ocasiona que la producción se dé en determinados períodos denominados ciclos de producción estacionales.

El hecho de que su principal substrato sea el suelo implica que el proceso de producción esté expuesto a las condiciones del suelo y del clima que son difíciles de modificar y además, en México, son de una gran diversidad, existen muchos tipos de suelo y climas.

Las plantas y animales requieren de espacios considerables para su desarrollo, lo cual demanda que la producción esté distribuida en grandes superficies, formando unidades de producción dispersas en todo el territorio nacional, ocupando una superficie de 91.4 millones de hectáreas.

Los productos que se obtienen de la agricultura son organismos vivos difíciles de conservar, en forma natural, aptos para su consumo por períodos prolongados de tiempo, es decir, son productos perecederos cuya conservación artificial requiere de infraestructura especial que muchas veces tiene un elevado costo.

Los productos agrícolas son diversos y en cada línea específica de producción, dichos productos son de una gran heterogeneidad en formas, tamaños y calidad, por lo que es necesario un proceso de clasificación o normalización. Además de que muchos no son aptos para el consumo humano tal como se producen en el campo, sino que requieren

de un proceso de transformación o adecuación para que puedan ser consumidos, situación que también requiere del uso de infraestructura especializada.

Estructura empresarial. El hecho de que tanto plantas y animales sean los elementos principales del proceso de producción agrícola y de que su sustrato principal sea el suelo, hacen que la posesión de la tierra sea un factor principal para la formación de las unidades de producción agrícola; es decir, la estructura empresarial del campo en México. Hasta antes de las reformas al artículo 27 Constitucional, se consideraba que la propiedad ejidal y comunal constituían un fuerte obstáculo para la inversión en el campo y que, por lo tanto, era necesario modificar el sistema de tenencia de la tierra, lo cual se hizo y los resultados están por verse aún. Según el VII Censo Agropecuario de 1991, el 69.4% de las unidades de producción rurales eran ejidales, el 27.1% de propiedad privada y el resto de propiedad mixta.

En México, la distribución de la tierra es muy heterogénea, hay desde productores que poseen unos cuantos surcos hasta productores con cientos y miles de hectáreas. Esta característica se refleja en una gran heterogeneidad de los productores en diversos sentidos: tamaño, recursos, mano de obra, tecnología, ingreso, asistencia técnica, etcétera, situación que dificulta la administración.

La agricultura mexicana se caracteriza por tener una gran cantidad de productores o unidades de producción, 3.9 millones, según el censo agropecuario de 1991, dispersos en 201,138 localidades del territorio nacional, de las cuales 199,768 que representan el 99.31% son localidades rurales con menos de 5,000 habitantes. Del total de unidades de producción rural, el 60% posee superficies que van desde unos cuantos surcos hasta cinco hectáreas (Santiago y Arellano:1994); esta particularidad implica una enorme

infraestructura de transporte para llevar los productos a los centros de consumo, que están ubicados por lo general lejos de las zonas de producción: Distrito Federal, Guadalajara, Monterrey, etcétera.

Por el contrario la mayoría de los insumos que requiere la agricultura: agroquímicos, capital, maquinaria, centros de información de mercados, etcétera, se ubican lejos de las zonas de producción lo que dificulta la integración de los demás sectores que complementan el proceso de producción, es decir, la integración agricultura-industria.

**La estructura ocupacional.** La especificidad de la agricultura también se refleja en una estructura particular de la mano de obra usada en el sector; esta es por lo general no calificada y bastante homogénea, son pocas las unidades de producción que usan mano de obra calificada y estas solo son las que practican una agricultura empresarial, es decir, son realmente agronegocios, cuya proporción es de 1.8% CEPAL (1985).

Debido a la crisis agrícola y al proceso de concentración de la tierra hay una fuerte tendencia a la proletarianización de la mano de obra rural.

La estacionalidad de la producción agrícola concentra las necesidades de mano de obra en períodos cortos de tiempo, siembra y cosecha, por ejemplo, quienes trabajan la tierra quedando varios meses sin poder emplearse. Esto trae otros problemas: migración, alcoholismo, vandalismo, etcétera, que desintegran el núcleo familiar rural.

Las especificidades de la agricultura descritas anteriormente tienen una gran cantidad de consecuencias o implicaciones para la administración, mismas que se mencionan a continuación.

**Grandes fluctuaciones de precios.** Al concentrar la producción en determinados períodos (cosecha), se ocasiona que, debido a la abundancia del producto, los precios bajen fuertemente. Al contrario, en los períodos de producción, debido a la escasez del producto, los precios suben de manera considerable.

**Demanda concentrada de recursos.** La naturaleza biológica del proceso de producción trae como consecuencia su estacionalidad en el establecimiento de los cultivos. Este hecho produce una demanda concentrada de recursos en periodos cortos de tiempo, por ejemplo, establecimiento del cultivo y cosecha, después de estos periodos la demanda por recursos es baja.

**Transporte y almacenamiento.** La dispersión de las unidades de producción y su ubicación lejos de las centros de consumo hacen necesario contar con infraestructura de transporte y almacenamiento. Además dado el carácter perecedero de los productos se requiere de un tipo especial de almacenamiento.

**Clasificación y transformación.** Dada la heterogeneidad del producto en calidad, es necesario someterlo a un proceso de clasificación. Otros productos, aparte de requerir un proceso de clasificación también necesitan un proceso de transformación, ya que no se pueden consumir tal como salen del campo, es decir, se hace necesario su industrialización, lo que a su vez demanda una infraestructura y tecnología especializada.

**Administración poco generalizable.** La diversidad y heterogeneidad, tanto de productos como de productores hacen difícil las generalizaciones en la administración agrícola, esto es, que se requiere casi un administrador por cada productor, elevándose el costo de la administración.

**Riesgo e incertidumbre.** La dependencia de la producción agrícola de factores climáticos la hace una actividad con un alto grado de incertidumbre y riesgo.

**Requerimientos de personal calificado y de diversa formación.** El proceso producción agrícola es complejo, por lo tanto, es necesario, para poder desarrollar una agricultura eficiente, contar con personal calificado y de diversa formación para la operación del agronegocio, es decir, se requiere conformar equipos multidisciplinarios.

En resumen se puede afirmar que la administración agrícola y por consecuencia los agronegocios son pequeños, complejos, costosos y de alto riesgo.

Una vez reconocida la especificidad de la agricultura, lo menos que podemos decir es que el proceso de producción es de una belleza sin comparación y explorar ese mosaico es una de las tantas aventuras emocionantes que nos brinda la vida.

Así, la agricultura se presenta como si fuera una actividad mágica, no sabemos exactamente como, pero la agricultura mexicana alimenta actualmente a 100 millones de seres humanos y a nivel mundial el campo produce alimento para 6,000 millones de personas.

### **Características de la administración agrícola**

En el contexto en el que se desarrolla la actividad agrícola, ¿Cuáles son las características de la administración que se hace en el campo?

La administración casi no se practica en el campo, salvo en las grandes empresas y en muchas de ellas se realiza en forma parcial, se confunde a la contabilidad y el control de inventarios con el proceso administrativo.



La administración profesional moderna abarca cuatro aspectos básicos, los cuales son la planeación, la organización, la dirección y el control. Entonces, si en las empresas agrícolas sólo se lleva únicamente el control del dinero, de los trabajadores y de los inventarios, se está llevando a cabo en el mejor de los casos sólo la fase de control. Esta ya es una deficiencia seria en las empresas agrícolas, pero la situación se vuelve aun más grave porque en la mayoría de los casos este proceso de control es realizado por personas que no son profesionales especializados en administración, es decir, la administración agrícola no es profesional sino empírica.

En los consejos de administración de las empresas no están los administradores de carrera, ya que no hay un proceso riguroso de selección para colocar allí a la persona mas idónea y capaz, sino que estos puestos se otorgan por la vía del parentesco, de los amigos o de aspectos completamente políticos. Desafortunadamente esto último no solo es propio de la empresa agrícola, también está presente en muchas de las empresas de la industria, de los servicios y del comercio.

### **Alternativas de la práctica administrativa**

Ante esta situación ¿cuáles son las alternativas de la práctica administrativa? Sólo hay dos alternativas: se lleva la administración moderna al sector agrícola y este se vuelve competitivo o se continúa fabricando agricultores pobres. México ya tiene 60 millones de personas pobres y un buen porcentaje de ellos está en el campo. Como la segunda alternativa no es viable sólo nos queda la primera: llevar la administración a la agricultura y tiene que ser una administración profesional bajo una concepción integral moderna, donde ya no hay que administrar únicamente al

dinero, el personal, la materia y los productos, sino que ahora hay que administrar también a los elementos del medio ambiente y al ser humano. Solo de esa forma el campo será competitivo y sustentable.

### **Condiciones para una administración sustentable**

Las empresas son entes parecidos a cualquier organismo vivo y como tales requieren de ciertas condiciones para su desarrollo. Así, la administración como parte de este organismo requiere de un ambiente que no le sea adverso, ese ambiente lo constituyen sus relaciones interiores y sus relaciones con el exterior o entorno, las cuales deben ser armónicas y estables. Algunos aspectos básicos que deben cumplirse para que esto suceda son los siguientes:

- 1.- Estabilización macroeconómica, lo cual significa mantener estables variables como la tasa de inflación, las tasas de interés, la tasa de cambio de la divisa, etcétera; y a los mismos niveles de los que tienen nuestros socios comerciales.
- 2.- Que las acciones de política agrícola estén orientadas a lograr un uso eficiente de los recursos y a la captación de votos como ha sucedido hasta ahora.
- 3.- Que la política agrícola esté orientada a favorecer la inversión pública y privada.
- 4.- Implementar un programa de capacitación de productores destinado a promover el conocimiento de las oportunidades de mercado.

## **Retos para las universidades**

Desde la perspectiva teórica, en general, las universidades se han ido transformando y están proporcionando a sus egresados las herramientas analíticas modernas necesarias para un desarrollo profesional eficiente. El problema surge cuando esos conocimientos se tratan de aterrizar a la solución de problemas reales de la administración de agronegocios, no porque se carezca del conocimiento, sino porque no se tiene la habilidad que da la práctica, es decir, porque no está desarrollado el arte de saber administrar, pues este solo se adquiere con el tiempo. Este no es un problema nuevo, es un problema que siempre ha estado presente en los profesionistas recién egresados, ya que no se ha podido establecer una vinculación inmediata entre el conocimiento que se imparte en el aula y su aplicación a la solución de los problemas reales de la empresa.

En el campo, la vinculación de la universidad con las empresas agrícolas tiene un costo muy alto, ya que las empresas están alejadas de los centros de educación superior; por eso, esa interacción cuando se hace se limita a un año, un semestre o a un viaje de estudio, lo cual es insuficiente.

Otro problema es el del acceso a los servicios de administración por parte de los productores agrícolas, sobre todo para las poblaciones rurales (las de menos de 5000 habitantes), ya que la mayoría de los despachos están ubicados en las áreas urbanas y en las propias universidades.

Un tercer aspecto lo representa el desarrollo del mercado de trabajo en el medio rural para los administradores. Hay un mercado potencial pero este debe desarrollarse para que la demanda potencial se vuelva efectiva, hay que hacer una labor publicitaria de las bondades de la administración.

En resumen, el reto es la vinculación, el acceso a los servicios de administración y el desarrollo del mercado potencial.



## Bibliografía

- Aguilar, V. Alfredo *et. al.* (1998) *Tratado para la administración de agronegocios* (Trabajo colectivo de investigación académica) México, Ed. UTHEA.
- A. Thompson, Arthur Jr. y A. J. Stricklane III (1994) *Dirección y administración estratégica*, EUA Ed. Richard D. Irvin, Inc.
- Banamex (2000). *La integración económica mexicana: logros externos y retos internos. Primera parte: Visión de la globalización*. Internet.
- Guerra, E. Guillermo y Alfredo Aguilar, V. (1997) *Economía del agronegocio*, México, LIMUSA.
- Guerra, E. Guillermo y Alfredo Aguilar, V. (1997) *La planeación estratégica del agronegocio*, México, UTHEA.
- INEGI (1994) *Crédito y seguro en las unidades de producción rural en México*, Aguascalientes, Ags., INEGI.CP
- Llano, C. Carlos. (1997) *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*, México, Ed. Fondo de Cultura Económica.
- Muñoz, R. Manrribio y Santoyo, Cv Horacio (1994) *Visión y misión agroempresarial*, Chapingo, México, Ed. Universidad Autónoma Chapingo.

## **ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS PECUARIAS EN ZONAS CONURBADAS**

---

*Guadalupe Ramírez Grajeda\**

**L**a producción pecuaria en México se desarrolla en diferentes niveles económicos; va de las grandes empresas nacionales a las transnacionales, de la mediana y pequeña empresa a la explotación de autoconsumo. Tenemos núcleos grandes en la industria lechera, porcícola y avícola, ubicados a lo largo de la República Mexicana, siendo las zonas del bajío y el norte del país las que tienen mayor actividad pecuaria; aunque la zona sur desarrolla una actividad pecuaria importante, esta se ve modificada por las características geográficas, tecnológicas, culturales y económicas de las poblaciones. Todas estas situaciones se deben considerar para cualquier proyecto pecuario, además de conocer perfectamente a la especie que se quiera explotar, de lo contrario, se conduce al fracaso o al bajo rendimiento de los recursos, en este tipo de producción.

La apertura comercial ha impuesto modificaciones dramáticas en la cultura, en los patrones de producción

\* Médico veterinario zootecnista (UNAM), especialista en porcinos y en modelos para la enseñanza de las Ciencias Naturales. Médica general (UNAM), actual pasante de la especialidad en Medicina del Trabajo.

agropecuaria y en las prácticas de consumo. Esto ocurre sobretodo en aquellos núcleos económicamente fuertes. Por ejemplo, actualmente consumimos embutidos de pavo, *pizzas* y *hot dog*, el ama de casa demanda cada vez más productos cárnicos elaborados previamente. El “retazo con hueso” ha sido desplazado de la dieta de algunos sectores. Estas modificaciones de consumo tienen repercusiones económicas importantes en la explotación pecuaria. No obstante, México cuenta con una producción de autoconsumo o traspato que no cambia debido a un sinnúmero de factores que afectan al pequeño productor aun más si este se encuentra en zonas cercanas a las urbes o donde el crecimiento demográfico ha alcanzado índices elevados.

La producción de autoconsumo se enfrenta con diversos factores adversos que limitan su producción e inhiben su crecimiento. Surgen aquí preguntas como: ¿Para qué permitir el desarrollo de la explotación de autoconsumo en áreas conurbadas? ¿No tenemos bastante con la contaminación del ambiente para limitarlas? ¿Es posible un control sanitario en este tipo de explotación? ¿Se puede hacer mejoramiento genético? ¿Cuál es el costo-beneficio de permitir este tipo de producción? etcétera.

Existen serios problemas sociales, económicos y sanitarios en torno a esta producción, por lo que debemos prestarle mayor atención a ellos, evitando obviarlos, haciéndolos pasar en el anonimato; es decir, se sabe que existen pero no se trabaja en políticas administrativas que mejoren sus condiciones o que permitan su desarrollo.

Los grupos o núcleos productivos potencialmente fuertes pueden llevar una administración que les haga rentable su producción y les permita ser competitivos en el mercado nacional e internacional muy a pesar de las políticas desleales del comercio internacional. Sin embargo, son pocas las empresas pecuarias que tienen esta condición de rentabilidad si lo comparamos con

el número de medianos y pequeños productores, que no cuentan ni con los recursos, ni con la infraestructura, ni con la capacitación para hacer redituable su explotación, lo cual los hace más vulnerables a los cambios de políticas comerciales.

Los pequeños productores y en general la producción de subsistencia o de traspatio no cuentan con los recursos económicos, aun menos con la información científica que apoye su actividad<sup>1</sup>. La producción en la mayoría de las ocasiones es de autoconsumo. Por esto difícilmente se pueden aplicar los conocimientos sanitarios, genéticos, nutricionales, reproductivos, administrativos; así como, el acondicionamiento de las instalaciones, que ayudarían a incrementar su producción. A pesar de esto la producción de traspatio es importante económica y socialmente en poblaciones rurales y en zonas conurbadas y difícilmente se ha erradicado de las zonas urbanas. Por ello, es necesario que se concentren recursos técnicos, económicos y administrativos para el control sanitario y el apoyo técnico en este ámbito; ya que en muchas ocasiones la carne vendida de forma directa al consumidor no cuenta con inspección sanitaria, es de mala calidad y tiene un costo mayor tanto en tiempo como en recursos de mano de obra y en ocasiones de alimentación. Esto se debe a que el ama de casa compra el alimento balanceado por menudeo 1 o 2 Kg diariamente a un costo mayor, pues su bolsillo no le permite comprarlo por bulto y busca la manera de encontrar otras formas de alimentación más económicas.

Esta producción de traspatio también representa un complemento a la economía del pequeño productor, que frecuentemente es población subempleada que busca en la actividad pecuaria porcícola, avícola o lechera un ingreso más,

<sup>1</sup> Se ha visto mermada a raíz de los tratados de libre comercio que han permitido la introducción al país de carne extremadamente barata importada del extranjero; hecho que afecta no sólo a la producción de traspatio sino a los grandes ganaderos las medianas empresas lecheras y avícolas del país.

que mejore su economía o la oportunidad de tener productos de origen animal de autoconsumo<sup>2</sup>.

El pequeño productor o la ama de casa regularmente alimenta, cuida y trabaja en la limpieza de los animales pero no lleva una contabilidad del costo de producción por concepto de alimento y mucho menos de mano de obra, dado que este tipo de producción se observa como un ahorro o una inversión de la que se esperan ganancias económicas o el beneficio de obtener carne, huevo o leche en tiempos relativamente cortos. Aunque por lo regular el costo de producción suele ser bastante alto, en especial, por el tiempo de mano de obra empleada.

Este tipo de producción resulta ser costoso tanto en su producción como en su distribución por una serie de prácticas de intermediarios que disminuyen el beneficio para el productor. Por ejemplo, comúnmente existe el introductor que se dedica a comprar sobretodo cerdos de traspatio, él se encarga de introducirlos al rastro, generalmente castiga aun más el precio del producto pues ofrece dinero inmediato al ama de casa<sup>3</sup> o al pequeño productor<sup>4</sup>, y depende de este tipo de productores. En el caso de la producción avícola, el huevo se vende con las vecinas o se establecen pequeños rastros clandestinos desde donde se realiza la venta directa.

Estos modos tradicionales de producción no pueden sostener el incremento de los costos pues es castigado el precio de la carne con relación al costo de la producción. Aunado a todo esto, la demanda de productos cárnicos es cíclica y presenta severos altibajos a lo largo del año dadas las tradiciones que

<sup>2</sup> Cabe mencionar que la participación de las mujeres en este tipo de producción cobra particular importancia pues son ellas las que generalmente se dedican al cuidado y a la comercialización de animales, pues representan una inversión en su economía. Y de hecho se preocupan por como pueden mejorar el peso o el tamaño del producto, para su autoconsumo.

<sup>3</sup> Para quien el animal criado representó una alicancia.

<sup>4</sup> Quien no lo vende directamente al rastro, dadas las prácticas comerciales que se generan en este tipo de lugares.



son características de nuestro país, como por ejemplo: la celebración de las fiestas de fin de año donde se incrementa el consumo de productos cárnicos y, por el contrario, se presenta un decremento de consumo en la época de cuaresma.

Como podemos observar esta producción es poco planeada, es susceptible a cualquier cambio en el mercado y es víctima de los introductores quienes se llevan la mayor parte de la ganancia sin tener que arriesgar ningún capital durante todo el proceso productivo.

Como se mencionó, el crecimiento demográfico ha ocasionado marginar aun más esta producción de autoconsumo, debido a que la calidad de vida que circunda a las explotaciones pecuarias en zonas conurbadas, es otro factor que genera problemas de tipo social, pues desencadena producción de olores, excretas y fauna nociva. Esta situación, ha propiciado que los gobiernos estatales generen leyes donde se aplican sanciones a aquellos productores que no cumplan con los requisitos sanitarios o de protección al ambiente. Esto se escucha bien, sin embargo en la práctica, los pequeños productores se ven amenazados constantemente con autoridades sanitarias y en ocasiones con personal de pocos escrúpulos, que les aplican sanciones inalcanzables que ocasionan que en un momento dado se deje de producir o en su defecto se lleve a cabo una producción clandestina en las azoteas, el traspatio de las casas, etcétera. De tal manera que cuando se establecen programas de apoyo al pequeño productor en materia alimentaria, sanitaria, de mejoramiento genético o de herramientas, estos muestran una gran desconfianza a beneficiarse de estos programas porque piensan que serán sancionados, por la Secretaría de Hacienda, la Secretaría de Salubridad o por cualquier otra instancia del estado.

Los programas de apoyo no son constantes y el personal técnico designado por las secretarías estatales para favorecer

al campo, brindando asesoría u ofreciendo los programas sanitarios o económicos, se encuentra con la desconfianza generada por prácticas corruptas de persecución de impuestos o alcabalas clandestinas y no hacen esperar el rechazo de la comunidad a los programas de paquetes familiares que apoyarían el desarrollo de la economía de autoconsumo en la porcicultura, la avicultura y la producción de leche.

El cierre de puertas limita los servicios de asesoría técnica o la prestación de otros servicios; así como, la distribución de insumos. Por esta razón es importante desarrollar estrategias administrativas que integren políticas de apoyo continuo y no sólo temporal, que den respuesta a necesidades comunitarias bajo el conocimiento de su situación económica, cultural y geográfica y que no se establezcan programas de apoyo al campo con personal que las desconoce o que implemente programas donde se ignoran las especies de explotación, los ciclos biológicos, las condiciones climáticas y la economía poblacional; así como, las costumbres de la comunidad-meta donde se va a establecer el programa, lo cual destina al fracaso cualquier proyecto de esta naturaleza desperdiciando recursos de toda índole.

Las políticas administrativas para apoyo de la producción son contradictorias porque por un lado inhiben el crecimiento de esta economía y, por el otro, tienen un presupuesto para promover la producción de autoconsumo.

En toda administración pecuaria es necesario considerar los siguientes puntos que requieren de una planeación que prevenga y evite generar problemas en la comunidad y al pequeño productor:

- Planear el manejo de excretas con el objetivo de evitar impactos y efectos al ambiente.

- Controlar la fauna nociva: moscas, roedores y caninos.
- Prevenir problemas sociales, primordialmente de salud.
- Robo en carreteras o en la periferia de rastros.
- Prever malas condiciones climáticas que repercuten en la producción de granos para la alimentación animal por deterioro de los productos del campo.
- Evitar el uso de pesticidas en pastizales.
- Evitar la importación de animales en pie y de productos cárnicos, que generan competencia desleal.
- Evitar la importación de productos no aptos para el consumo humano.
- Evitar prácticas de proteccionismo al producto extranjero y hacer que cumplan con las reglas de calidad que se exigen a los productores nacionales.
- Supervisar y asesorar el manejo sanitario tanto de la producción de traspatio como de pequeñas empresas.
- Planear la comercialización y establecer estrategias de distribución que eviten a los intermediarios que fomentan prácticas corruptas.
- Identificar sectores competitivos y generar costumbres de higiene y salud en la producción.
- Supervisar y controlar los alimentos comerciales destinados al consumo animal.
- Subvencionar alimentos comerciales para los pequeños productores para mejorar la calidad de la alimentación de los animales de traspatio.
- Considerar los cambios de hábitos alimenticios.
- Promover la distribución organizada y supervisada de animales de traspatio.
- Observar los ciclos de comportamiento del consumo que implica periodos altos y periodos de crisis.
- Mejorar las condiciones genéticas de los animales, entre otras cosas.

Las desventajas que tiene el sector agropecuario con respecto a recursos humanos y materiales tienen que ver con que no son continuos, no son especializados y responden a políticas sexenales. Aunado a ello, los profesionistas son preparados para responder a las necesidades de grandes explotaciones y se ha olvidado en los programas de estudio que existe la pequeña industria agropecuaria, que juega un papel importante en la economía del país ya que puede generar autosuficiencia. Por ejemplo, en China aproximadamente el 80% de la producción de carne es generada por producción de traspatio.


México cuenta con una gran variedad de especies, tipos de suelo y climas, hecho que exige una organización diferente que posibilite las condiciones de higiene, salud y calidad en la producción de autoconsumo o de traspatio. Pero para ello es importante considerar los siguientes puntos:

- La administración agropecuaria deberá apoyar la producción pecuaria de traspatio y tener conocimiento de los insumos regionales para la nutrición animal.
- Apoyo similar a los productores ubicados en zonas productoras de grano, como a los que están en zonas no productoras.
- Tener conocimiento tanto de las necesidades regionales como de las culturales.
- Proporcionar capacitación e información útiles a pequeños productores y productores de traspatio.
- Crear las estrategias pertinentes para poner a su disposición de forma sencilla: modos de producción, control de fauna nociva, tácticas de distribución, adquisición de paquetes familiares para la explotación o la mejora genética de razas de diversas especies de producción, evitando estrategias de acarreos políticos.

- Programas de educación continua no solo a productores sino a contadores, administradores veterinarios, que permitan definir la problemática y tomar decisiones conjuntas.
- Coordinación entre instituciones, autoridades estatales y federales para el seguimiento de programas, así como para evitar la confusión y falta de confianza de los productores a todo programa estatal.

Una de las preocupaciones de los grandes, medianos y pequeños productores es la competencia con productos importados fuera de precio y norma en sus países de origen. La venta de animales por debajo del costo de producción (que se acepta por necesidades económicas) es permitida por la economía nacional; y en los países donde se introducen, no solo ocasionan desequilibrio en la producción, sino el cierre de medianas y pequeñas industria pecuarias. Debemos propiciar la unión de los productores; así como generar una política protectora ante esta guerra de mercados.

México puede ser autosuficiente en producción de alimentos: tiene tierra, agua y mano de obra; se requiere de una buena administración que evite que los subsidios al campo sean un fracaso, para ello es necesario tener continuidad y congruencia en los apoyos al sector agropecuario.

Esto exige de mayor capacitación en los profesionales, de programas universitarios con un profundo compromiso social y de la generación de políticas estatales que fortalezcan el sector agropecuario. 

2893427

## Bibliografía

- Chauvet, M. (1999) *La ganadería bovina de carne en México. Del auge a la crisis*, México, UAM.
- Doporto, D.M. (1986) *Planeación y evaluación de empresas porcinas*, México, Trillas.
- Gálvez A. (1981) *Ganadería. Aspectos contables, técnicos y administrativos de la Explotación del Ganado Bovino*. México, ECASA.
- Trueba R. S. (1998) "Situación actual y proyecciones a la porcicultura" En: *Desarrollo porcino*. México, No. 48.

## **DICONSA, UNA EMPRESA REBASADA**

*Faviola Vidrio Rodríguez\**

**P**ensar en la administración en una época como esta caracterizada por el avance tecnológico y científico acelerados, la abolición de las fronteras de los estados nacionales, el desarrollo de las telecomunicaciones, la generación y flujo incesante de información, el crecimiento económico, el aparente acceso para todos a los nuevos y diversos productos, entre otros rasgos, conduce casi de manera natural a pensar a esta disciplina como exclusiva del sector privado y más específicamente de las grandes corporaciones y empresas que tienen la capacidad de aprovechar todas estas condiciones para alcanzar sus objetivos de rentabilidad.

Las nuevas tecnologías de la administración como la calidad total, la reingeniería, etcétera, surgen y se reproducen

\* Docente de la UAM-A. Licenciada en Administración. Autora de: *El Sector de los Servicios en el Sexenio Salinista, Hacia Nuevas Formas de Liderazgo, El Mejoramiento Docente como Estrategia para la Formación de Profesionales en Administración* y *Administración y Dirección de Empresas: hacia Nuevas Formas de Liderazgo* en Libro Colectivo: **El Proceso de Cambio y las Organizaciones.**

en estas organizaciones lucrativas y se difunden como aplicables a todo aquél organismo que quiera incorporarse al desarrollo y a la lógica económica de estos tiempos.

Entonces, es posible suponer que una buena parte del avance en la teoría y la práctica administrativas se subordinan a las necesidades económicas dictadas por la cúpula empresarial a nivel mundial. Este proceso, que puede ser revisado con más detalle y que en este momento es una hipótesis que permite la reflexión, excluye a otro tipo de organizaciones que se apartan por su propia naturaleza de la ganancia como objetivo fundamental y que sin embargo, requieren de la administración para poder lograr sus propósitos que pueden ser tan diversos como la difusión de la cultura, la salud pública, la atención a grupos marginados, el rescate ecológico, o cualquier otra actividad que nada tenga que ver con la utilidad.

Bajo esta perspectiva «abrir la administración», implicaría dar espacio a estas otras organizaciones, que por cierto no son pocas ni necesariamente pequeñas, y generar modelos, sistemas, procesos y herramientas administrativas que respondan a sus particularidades, que les permitan llegar a sus objetivos, al cumplimiento de la misión para la cual fueron creadas sin tener que forzar una aplicación ciega de lo que se ofrece actualmente en la teoría administrativa.

El caso que se presenta en esta oportunidad es el de Distribuidora Conasupo S.A. de C.V. (DICONSA), empresa paraestatal que sobrevive del casi olvidado Sistema Conasupo que hasta la década de los 80 tenía la responsabilidad de actuar como generador y regulador a nivel nacional en diversos ámbitos de actividad económica tales como la producción y envasado de productos básicos (INCONSA), elaboración y distribución de leches (LICONSA), acopio y distribución de granos (BORUCONSA), producción y distribución de harina de maíz (MICONSA), apoyo a pequeños



productores y comercializadores de productos básicos (FICOPROCONSA), entre otros.

Básicamente DICONSA es una empresa comercializadora de productos básicos; pensándolo sólo en estos términos, cualquiera podría decir que se trata de una entidad similar a cualquiera otra del ramo, lo que hace es comprar para vender al igual que cualquier cadena privada; sin embargo, hay varias cosas que la distinguen y la separan de manera definitiva de estas organizaciones y que se revisarán a continuación.

### **El origen de la empresa y sus objetivos**

Como ya se mencionó, DICONSA es una empresa paraestatal, que cuenta con personalidad jurídica y patrimonio propios, por lo que los recursos que constituyen su capital de trabajo y que han generado la infraestructura con la que actualmente cuenta son producto del erario federal y relacionados directamente con las atribuciones constitucionales que tiene el Estado para generar los organismos que juzgue necesario vinculados con las áreas estratégicas y las actividades prioritarias para el desarrollo. En este sentido una actividad estratégica durante los gobiernos posrevolucionarios ha sido la alimentación de la población y; por lo tanto, el abasto popular de productos básicos a nivel nacional.

Esto por supuesto le confiere a esta organización un sentido social que se circunscribe en el Plan Nacional de Desarrollo y particularmente en el Programa para Superar la Pobreza de tal suerte que, si bien participa en uno de los sectores de actividad económica más dinámicos, el comercio, de ninguna manera persigue fines de lucro.

Un poco de historia al respecto puede mostrar con rapidez cómo este organismo ha llegado a su situación actual. El asunto del abasto popular, es decir, la participación del gobierno en la

problemática de la alimentación se remonta a 1937 con la creación del Comité Regulador del Mercado del Trigo, organismo que tuvo a cargo la importación, distribución y regulación del precio de este producto. A partir de entonces se han sucedido diversos organismos y empresas que fueron ampliando tanto la cobertura como la diversidad de productos comercializados.

En 1941 se integra la Nacional Distribuidora y Reguladora S.A. de C.V., misma que se ocupaba de la distribución nacional de trigo, maíz, harina, arroz, manteca y frijol. Para 1949 esta empresa es sustituida por la Compañía Exportadora e Importadora Mexicana S.A. de C.V., que significó la consolidación de la participación estatal en el comercio de básicos ya que para 1952 controlaba 70 productos alimenticios y 30 industrializados.

Como puede notarse el Estado ejercía su facultad rectora de la actividad económica asumiendo el control de productos básicos, centralizando las importaciones, exportaciones, distribución y regulación de precios. Esto no sólo derivado de las atribuciones constitucionales, sino también de la incapacidad del sector privado de enfrentar el reto de hacer llegar estos artículos a toda la población en el país en condiciones de precio, cantidad y calidad adecuados.

Ante la creciente demanda de alimentos y la necesidad de apoyar la autosuficiencia productiva, se crea en 1961 la Compañía Nacional de Subsistencias Populares, S.A., CONASUPO, y 35 días más tarde una filial, la Compañía Distribuidora de Subsistencias Populares S.A., CODISUPO, que es el antecedente directo de DICONSA que asumió de manera específica la actividad comercial.

Entre los objetivos más importantes de CODISUPO se encontraban los siguientes:

- . Cooperar al mejoramiento de los niveles de vida de los sectores con menores ingresos, mediante la venta de alimentos, calzado, ropa y otros artículos de consumo básico.
- . Contribuir al mantenimiento de los índices de precios.
- . Mantener la reserva de productos básicos para responder a demandas excepcionales derivadas de desastres.
- . Realizar acciones con productores agrícolas e industriales privados y del sector social para favorecer la distribución de subsistencias populares a precios estables y apoyar el abasto del pequeño comercio.

Puede observarse cómo los objetivos planteados siguen siendo orientados a la regulación del mercado, a la atención de los grupos de menores ingresos e incidir en los procesos productivos del sector privado.

Con esta empresa se inicia la integración de la infraestructura comercial al instalar las primeras tiendas campesinas en donde los precios eran similares a los de las ciudades, generando así economías importantes para los habitantes de este ámbito.

En 1964 se sustituye esta empresa por la Compañía Distribuidora de Subsistencias CONASUPO, CODISUCO que, para 1972, contaba ya con 1,964 tiendas, aunque básicamente su operación se centró en el ámbito urbano, derivado esto de los procesos de crecimiento de las ciudades y la emigración de los campesinos hacia éstas. A este periodo corresponde la creación de las «tiendas Metro», las «Bodegas del Pequeño Comercio», «Ferrotiendas», «Barcotiendas» y los «Conasuper» como nuevos canales de distribución.

Es en 1972 cuando finalmente se crea DICONSA con ello se generan nuevos programas de comercialización como las Tiendas Móviles Rurales Concesionadas, las Tiendas Móviles Conasupo, las Tiendas Rurales en Cooperativas. La empresa debería coadyuvar a:

- El fomento del desarrollo económico y social del país, participando en la regulación y modernización del mercado de los bienes de consumo necesarios para la alimentación, la salud y el bienestar de los sectores de la población económicamente débiles.
- El desarrollo equilibrado de la producción.
- El aumento de los ingresos de los productores.
- La comercialización eficiente.
- El incremento del poder de compra de los consumidores de escasos recursos.

Puede observarse que la creación de esta empresa no se aparta de los objetivos planteados para las empresas precedentes, sino que se amplían en cuanto a vincular al sector productivo con la comercialización estatal. Es decir, es una intención expresa de incidir tanto en la oferta como en la demanda agregada de alimentos.

Para 1973 DICONSA contaba ya con 3 mil 706 tiendas a nivel nacional de las cuales 1,500 eran tiendas rurales, además de generar seis empresas filiales de carácter regional para efficientar la distribución.

Es en 1980 cuando se integra el programa más ambicioso en cuanto a atención alimentaria: El Convenio CONASUPO-COPLAMAR de Abasto a Zonas Marginadas que tenía como objetivo principal «la distribución de un millón de toneladas anuales

de mercancías, no para consumo de la población urbana, sino para la gente que por necesidades sociales o económicas vive en sitios de difícil acceso» (*Internet*, 2000). Es de especial importancia la conceptualización de la marginación que, en este momento, se refería sólo al sitio geográfico en que se ubicaba la población; es decir, la marginación era un problema de infraestructura.

Esto implicó una mayor atención a los campesinos e indígenas, resultando un crecimiento acelerado de la infraestructura comercial, que en 1982 era de 11 mil 291 tiendas de las cuales 9 mil 49 eran rurales. Es importante señalar como muestra del crecimiento de esta empresa los 15,000 artículos catalogados para el programa urbano donde se contaba ya con verdaderos Centros Comerciales Conasupo que competían directamente con cadenas privadas.

En 1986 ante la necesidad de modernizar la función de abasto social se creó un Corporativo, Distribuidora e Impulsora Comercial Conasupo, S.A. de C.V., que tendría como función prestar servicios técnicos y comerciales a las empresas subsidiarias, desarrollar la estructura financiera e informática y coordinar a los consejos de administración.

En 1987, en términos administrativos se buscó la descentralización generando 19 subsidiarias estatales que contaban con autonomía en cuanto al manejo de sus recursos y sus políticas locales. Al año siguiente eran ya 22 mil 600 tiendas en todo el país, que daban atención a una población aproximada de 30 millones de personas.

Es necesario hacer notar en este momento que este crecimiento sin precedentes se debió a la inyección de recursos directos a la empresa y por otra parte la generación de subsidios que debían ser canalizados y distribuidos en todo el territorio nacional. Era una época de

bonanza derivada del boom petrolero y la aparente consolidación de la rectoría del estado en materia económica.

En resumen el periodo de crecimiento de DICONSA en cuanto a infraestructura, recursos y cobertura va de 1972 a 1988, bajo una administración pública que asumió la rectoría del estado y su intervención directa en la economía como estrategia para alcanzar los objetivos de crecimiento, desarrollo y modernización del país.

En adelante, bajo una propuesta gubernamental diferente donde se esgrime al neo-liberalismo como la política económica para el desarrollo, se genera en el sector público un proceso de «modernización» que se orientó a la eficiencia y racionalidad en el uso de los recursos públicos haciendo mucho más acotado aquello que se denomina como prioritario.

El país había cambiado, a nivel internacional se generaron nuevas tendencias y se pensó necesario cerrar la brecha entre los países desarrollados y México. El nuevo modelo implicaba la resignificación del Estado ya no como participante y regulador de la economía sino como un agente catalizador del desarrollo cuyo papel debería ser el de creador de condiciones para el crecimiento económico mismo que sería posible a partir incentivar la actividad del sector privado. Lo que en el discurso oficial se señala como «buscar dar una mayor participación a la sociedad y en la resolución de sus problemas, evitando así la asignación dispendiosa de recursos y reorientándolos a programas sociales realmente prioritarios» (*Internet*, 2000).

Este cambio en la política económica significó para DICONSA transformaciones importantes no sólo en cuanto al presupuesto federal asignado, sino en su estructura comercial, la población atendida y la propia operación.

La atención fue puesta en el subsidio que además de ser menor tenía que hacerse llegar ya no a todos los necesitados sino a los más necesitados, la marginación cambió de significado, ya no se trataba solamente de la gente que vivía en lugares de difícil acceso, la marginación se transformó conceptualmente en pobreza y más específicamente en pobreza extrema.

La amplitud de objetivos que antes se asignaron a esta empresa se redujeron drásticamente centrándose exclusivamente en:

«Distribuir y regular el mercado de productos básicos en cantidad, calidad y a precios socialmente competitivos, en beneficio de la población que habita en zonas de marginación y pobreza extrema, bajo esquemas de comercialización basados en la participación comunitaria» ([www.diconsa.gob.mx](http://www.diconsa.gob.mx)).

Concretamente las acciones que derivaron de esta nueva ruta fueron las siguientes entre 1989 y 1994:

- El cierre de canales de distribución no prioritarios como los 20 Centros Comerciales Conasupo, los 569 Conasupers y 2 mil 631 tiendas concesionadas que se ubicaban en las zonas urbanas, que en su conjunto representaban cerca del 58 % de las ventas.
- La reducción del catálogo de productos de 15,000 a 111 productos nacionales y 55 regionales.
- La fusión de 3 empresas subsidiarias.
- La reducción de la plantilla de personal en un 70 %.

- La apertura de mil 616 tiendas campesinas y mil 10 tiendas populares urbanas.

DICONSA, dejó de ser una empresa reguladora del mercado de productos básicos a nivel nacional para ser una empresa especializada en los pobres.

Para concluir con esta semblanza, en el sexenio que está por concluir se han replanteado una y otra vez los objetivos institucionales al pretender la difícil convergencia entre la necesidad real y creciente de atender a los mexicanos en pobreza extrema y la lógica eficientista y racionalista del uso de los recursos públicos; puede decirse que este periodo ha sido el de mayor inestabilidad en esta empresa.

Podría generarse una lista enorme de situaciones que a lo largo de 6 años han alterado por completo tanto la estructura como el funcionamiento de este organismo. Sin embargo, hay algunos que son fundamentales:

El primero tiene que ver con el lugar que ocupa la empresa en la estructura gubernamental. La función reguladora del mercado y la vinculación con agentes productivos que antes tenía la ubicaban en el sector comercial, en este sentido formaba parte de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, SECOFI, esto le daba a la empresa una autonomía importante en cuanto a las acciones concretas en materia de operación, negociación con proveedores, manejo de recursos, planeación y establecimiento de políticas.

Al convertirse en una empresa de atención a los pobres, se decide resectorizarla y se le incorpora a la Secretaría de Desarrollo Social, de esta manera queda subordinada a la política social de este organismo, esto implicó una ruptura importante en las prácticas administrativas y operativas de DICONSA ya que los objetivos, las estrategias, los lineamientos de operación, la negociación



y asignación de recursos prácticamente son dictados desde la Secretaría de Hacienda, pasando por alto el contacto real con las necesidades de las comunidades, las lógicas comerciales de cada región del país y particularmente la fuerte vinculación de esta empresa con la sociedad, es decir, desdeñando el carácter político de este organismo.

El segundo tiene que ver con la reducción sistemática del presupuesto de DICONSA derivado de las restricciones presupuestales al gasto social y la desaparición de subsidios, aunado a ello la exigencia por parte la Secretaría de Hacienda de que esta empresa sea autofinanciable, es decir, que establezca los mecanismos necesarios para que su proceso de comercialización le permita no solo mantener en operación la infraestructura existente sino su crecimiento, sin incurrir en un presupuesto federal mayor.

Otro aspecto es la desaparición de CONASUPO, que desde la perspectiva gubernamental dejó de tener razón de ser ante las mejores condiciones de desarrollo de las cadenas productivas y distributivas del país y la necesidad de abrir el mercado de granos básicos a las libres fuerzas del mercado. CONASUPO desaparece. Sin embargo, los resultados no se hicieron esperar, la distribución nacional de maíz tuvo grandes dificultades ya que la iniciativa privada no acudió a cubrir esta necesidad y sus propósitos se alejaron de la atención del consumo de los sectores pobres del país. Ante esto se asigna a DICONSA la tarea de comercializar la producción nacional del grano y las importaciones necesarias para atender el mercado rural del país. Esto por supuesto sin modificar la política restrictiva presupuestal.

Por otra parte, se da el regreso a la centralización, la exigencia de transparencia y sobre todo de eficiencia en el uso de los recursos, ha convertido a las empresas subsidiarias en unidades operativas sin capacidad de decisión,

dependientes absolutamente de las decisiones, capacidades y deficiencias del antiguo corporativo.

Por último, el adelgazamiento de la empresa ha llevado a despidos sucesivos en todo el sistema de tal suerte que un número muy reducido de personas tienen que realizar las mismas funciones, atender el crecimiento de la infraestructura, dar respuesta a los constantes requerimientos de información, etcétera, con el consecuente deterioro de la eficiencia que se busca.

Con todo esto DICONSA, hoy, es una empresa que tiene un objetivo general sumamente restringido si se le compara con aquellos que perseguía en otros momentos:

«Garantizar el abasto de productos básicos y complementarios no perecederos, con oportunidad, suficiencia y calidad, a precios competitivos para satisfacer la demanda de la población en pobreza extrema ubicada en zonas rurales de alta y muy alta marginación, de difícil acceso y sin fuentes alternativas de abasto, mediante su participación organizada».(Reglas de Operación 2000).

Si se observa con cuidado, queda muy claro el ámbito de actuación de la empresa, atender a los más pobres de los pobres, abandonando por completo la idea de regulación del mercado y la vinculación con los sectores productivos privados. Prácticamente DICONSA se convierte en un medio para canalizar recursos públicos a los grupos marginados; más que una empresa comercializadora en estricto sentido, se trata de una empresa de asistencia social. También es preciso hacer notar que la actuación del Estado se perfila exclusivamente a la atención de quienes no cuentan con otra opción de abasto, es decir DICONSA, de ninguna manera debe competir con el sector privado.

Por supuesto esto ha tenido sus implicaciones; por ejemplo al cierre de 1996 se tenía una infraestructura de 23

mil 560 tiendas y se atendía a casi 31 millones de personas, ahora con la precisión con que se ha definido la población objetivo, el número de tiendas se redujo para este año 2000 a 22 mil 726 tiendas<sup>1</sup> aproximadamente y se atiende a una población de poco más de 17 millones de personas. Por otra parte, desaparecen las tiendas urbanas, se precisa la gama de artículos a comercializar en una canasta básica de 21 productos, entre otras tantas medidas.

Con esta semblanza puede entenderse que la actuación de la empresa, desde el punto de vista administrativo responde a una lógica completamente diferente de la que se presenta en la iniciativa privada; la misión, los objetivos, las estrategias son planteadas desde una postura gubernamental cambiante en torno a las necesidades del país, esto es que el desempeño de las entidades paraestatales como es el caso de DICONSA, se articula con una política económica, social y política que a lo largo del tiempo puede tener alguna continuidad o presentar rupturas drásticas a partir del modelo de desarrollo establecido por la administración en turno.

### **Normatividad a la que está sujeta**

Un aspecto que va de la mano con lo expuesto anteriormente es el marco jurídico que delimita y da sustento a las actividades de la empresa y que puede dividirse en tres partes:

#### ***a) Bases constitucionales***

*Artículo 25.* Establece la rectoría del Estado en materia económica: planear, conducir, coordinar y orientar la actividad nacional, así como fomentar las actividades que demande el interés general.

<sup>1</sup> Número de tiendas al mes de agosto de 2000.

*Artículo 26.* Establece el Sistema Nacional de Planeación y la obligación del ejecutivo de sujetarse al Plan Nacional de Desarrollo.

*Artículo 28.* Le da atribuciones al Estado en materia de producción y distribución de mercancías y servicios, con los organismos y empresas que considere necesarias para el eficaz manejo de las áreas estratégicas a su cargo y en las actividades de carácter prioritario; así como la facultad para vigilar la aplicación y evaluar los subsidios otorgados a actividades prioritarias.

*Artículo 73.* Establece las facultades del Congreso para expedir leyes sobre planeación nacional del desarrollo económico y social y para legislar sobre las actividades comerciales a nivel nacional, así como sobre acciones referentes al abasto y otras que tengan como fin la producción y distribución de bienes y servicios socialmente necesarios.

*Artículo 90.* Establece la división de la administración pública en centralizada y paraestatal, para los efectos administrativos que se consideren necesarios.

***b) Leyes y reglamentos particulares.*** *Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.* Plantea la sectorización de las empresas públicas así como sus atribuciones y personalidad jurídica.

*Ley Federal de Entidades Paraestatales.* Establece las normas y principios básicos conforme a los cuales se llevará a cabo la planeación nacional del desarrollo y la necesaria participación de las entidades públicas en este proceso.

**c) Otra legislación y reglamentos.** *Ley General de Sociedades Mercantiles.* Plantea los lineamientos generales a los que se debe ajustar toda empresa dedicada a actividades mercantiles.

*Acta constitutiva de la empresa.* Marca los lineamientos específicos a que debe sujetarse la operación y administración de la empresa.

*Reglas de operación 2000.* Donde se establecen los criterios particulares de ejecución de los programas sectoriales, los procedimientos operativos y los mecanismos de evaluación.

Si bien se trata de un conjunto de normas bastante amplio, es posible identificar en el último apartado los lineamientos que influyen en mayor grado en la práctica administrativa de la entidad, tal es el caso de las Reglas de Operación 2000; se trata de un cuerpo normativo que puntualiza con mucha precisión las líneas de acción para el periodo 2000-2001, en él se establecen los objetivos de la empresa, los principios operativos, la población objetivo, los mecanismos de operación y las políticas de abasto, fijación de precios, contabilidad, evaluación y seguimiento y coordinación interinstitucional. Además se le confiere a la empresa la responsabilidad de apoyar las tareas de ejecución de programas especiales como la atención de Albergues Escolares del INI, Estímulos a la Educación Básica, Distribución de Leche Subsidiada, PROGRESA y el *Plan DN-III* de atención a la población en situaciones de emergencia.

Todo ello con un carácter obligatorio fijado desde la Secretaría de Desarrollo Social con la participación de la Comisión Intersecretarial de Gasto Financiamiento. Esto último tiene una gran importancia ya que dicha Comisión tiene como



propósito vigilar el uso eficiente de los recursos asignados y en la práctica condiciona la entrega de los recursos presupuestales en función de los resultados obtenidos y la cabal aplicación de la norma.

Puede entenderse entonces que la práctica administrativa en DICONSA carece de autonomía, la toma de decisiones que los funcionarios ejercen está determinada en lo fundamental desde fuera, desde los órganos rectores y de vigilancia, lo que contrasta absolutamente con el quehacer de las empresas privadas donde el Consejo de Administración, los propietarios, los administradores determinan el qué y el cómo de la organización.

### **Población objetivo**

La población que DICONSA debe atender de acuerdo con la SEDESOL reúne las siguientes características:

- Familias en pobreza extrema.
- Establecidas en localidades rurales de alta y muy alta marginación.
- Estas localidades deberán estar en el rango de 500 hasta 4 mil habitantes.
- En donde no haya otras opciones de abasto de productos básicos, complementarios y perecederos a precios competitivos.

Tratando de cuantificar el mercado meta, hablar de la población en condiciones de pobreza extrema en México es referirse a 26 millones de personas sin capacidad económica para satisfacer sus necesidades básicas según la misma SEDESOL; para el PRD, por citar una cifra no oficial son 28 millones de mexicanos los que subsisten con menos de 17 pesos diarios, incluso, en el último informe del Banco Mundial se señala que en

México 65 millones de personas reciben ingresos tan bajos que les impiden adquirir los alimentos básicos (El financiero, 2000).

Por supuesto la cifra oficial de 26 millones se reduce en términos de población objetivo para la empresa bajo los otros criterios, y es particularmente difícil de precisar si se toma en cuenta el último lineamiento ya que no ha sido posible identificar plenamente las localidades en donde no existe oferta privada de alimentos.

Por otra parte, los pobres se ubican geográficamente en todo el país, esto implica diversos hábitos de consumo, dificultades operativas muy diversas de acuerdo a la región de que se trate, formas de organización y vinculación a la empresa también diferentes, baste señalar que en este esquema de pobreza están incluidos los grupos indígenas, que por supuesto tienen formas muy particulares de organización, etcétera.

Esta población con un ingreso casi inexistente, dispersa en todo el país, en lugares de difícil acceso, sin opciones de abasto, es el mercado meta de DICONSA, por supuesto nada tiene que ver con el mercado que atienden las grandes organizaciones privadas que se orientan a grupos sociales con una capacidad económica mayor, ubicados básicamente en los centros urbanos en donde la infraestructura facilita las tareas de comercialización. Incluso el pequeño comerciante trata de maximizar su utilidad buscando una ubicación conveniente en el sentido de que la mayor cantidad de personas que acuda a su local cuente con ingresos suficientes para reportarle un margen de ganancia rentable.

En un sentido más amplio, toda la población del país puede ser objeto de atención de esta empresa ya que participa directamente en el Plan DN-III que, como ya se comentó, opera en cualquier lugar donde se presenten situaciones de emergencia.

Sin embargo, en términos oficiales, DICONSA reporta una población objetivo total de 29 millones 152 mil habitantes tomando como base el Censo de Población y vivienda de 1995 (Informe 2000).

### **Infraestructura comercial**

Actualmente DICONSA, es una empresa que cuenta con los siguientes recursos materiales para la atención de su población objetivo:

- 16 sucursales
- 19 unidades operativas
- 31 almacenes centrales
- 290 almacenes rurales
- 22,726 tiendas
- 4200 vehículos de carga y supervisión

En este punto es preciso señalar que esta es la única entidad gubernamental que cuenta con una cobertura nacional profunda, ya que los almacenes rurales y las tiendas se encuentran en muchas localidades en donde otros organismos públicos no han llegado a pesar de su crecimiento, como el sistema de salud pública, el propio sistema educativo o el servicio postal.

### **Relación con la sociedad**

Este es uno de los rasgos más interesantes y distintivos de esta organización gubernamental, el crecimiento del número de tiendas en todo el país ha sido posible gracias a la participación directa de la sociedad en la generación y operación del punto de venta.



Desde los años setenta el Programa de Abasto Rural tiene una naturaleza comunitaria; de origen fue pensado como un mecanismo de corresponsabilidad entre la empresa y las comunidades en donde ambas partes se comprometen en las tareas de abasto, comercialización, control y vigilancia.

La relación comunidad-empresa se concreta en el proceso de apertura de tiendas que puede sintetizarse de la siguiente forma:

DICONSA, a través de los supervisores operativos realiza permanentemente un análisis del área de influencia de sus almacenes, detectando aquellas comunidades que responden a los criterios definidos para identificar su población objetivo a través de un estudio socio-económico. El supervisor se pone en contacto con las autoridades o representantes de organizaciones sociales y les informa del Programa de Abasto Rural, sus objetivos, normas de operación, etcétera, invitando a que se difunda entre los habitantes de la comunidad a través de una asamblea informativa.

Si la comunidad lo considera conveniente, solicita a DICONSA la apertura de una tienda, una vez aprobada dicha solicitud se realiza una asamblea constitutiva en donde se integra el Comité Rural de Abasto, que es la instancia formal de comunicación y negociación entre la comunidad y la empresa, este Comité está integrado por un presidente, un secretario, un tesorero y un vocal de vigilancia y sus suplentes, todos ellos personas de la comunidad; en esta misma asamblea, se designa un encargado de tienda, se definen los productos a comercializar y se acuerdan el horario de servicio, el día de descanso del encargado y el calendario de asambleas del Comité.

En términos concretos a través del Comité Rural de Abasto, la comunidad es responsable de:

- Aportar el local para la tienda
- Aportar en lo posible capital comunitario
- Definir el sueldo, el horario de trabajo y el día de descanso del encargado de tienda.
- Proponer el listado de productos necesarios para la comunidad.
- Vigilar el adecuado funcionamiento de la tienda.
- Vigilar la integridad del capital de trabajo tanto comunitario como el aportado por DICONSA.
- Vigilar que las ventas se realicen de contado para garantizar una adecuada rotación del capital y mantener su integridad.
- Identificar, reportar y proponer soluciones a los problemas derivados de la operación de la tienda.
- Administrar el porcentaje de bonificación sobre ventas que DICONSA entrega a la comunidad para gastos operativos.
- Establecer y realizar asambleas mensuales de evaluación.
- Participar en los Consejos Comunitarios de Abasto.

DICONSA es responsable de:

- Promover el programa de Abasto Rural en las comunidades que constituyen su población objetivo.
- Apoyar y capacitar a la población de las comunidades en torno a la conformación y funcionamiento de los Comités Rurales de Abasto y la operación de la tienda.
- Entregar el capital de trabajo de la tienda en especie, de acuerdo con la propuesta de la comunidad de los artículos requeridos.

- Entregar el mobiliario, báscula y costalera necesarios para la operación de la tienda.
- Realizar las tareas de imagen institucional.
- Realizar el surtimiento de mercancías de manera oportuna en la calidad y cantidad necesarias.
- Bonificar el 5% sobre las ventas al Comité Rural de Abasto para cubrir gastos operativos.
- Participar en las asambleas programadas por el Comité Rural de Abasto, a través de los supervisores operativos con el propósito de atender sus necesidades de información, capacitación y apoyo.

Como puede apreciarse, la relación es directa y permanente y no sólo abarca el asunto estrictamente comercial sino que se genera una práctica política de organización y negociación que permite a las comunidades y a la empresa realizar de manera conjunta los objetivos del programa.

En un nivel más agregado, existe otra instancia de participación comunitaria que es el Consejo Comunitario de Abasto integrado por representantes de los Comités Rurales de Abasto de las tiendas que se ubican en la zona de influencia de cada almacén rural.

Esta organización se constituye legalmente como Asociación Civil, por lo tanto ajena a DICONSA, pero vinculada a ella a través de un Convenio de Concertación de Acciones, de tal suerte que influye de manera directa en las decisiones; su objetivo fundamental es el de evaluar a nivel regional el funcionamiento del Programa Rural de Abasto, detectando

fallas y proponiendo soluciones. Específicamente la labor de este Consejo es:

- Prevenir la desviación del abasto tanto en tiendas como en el almacén con ventas al mayoreo y ventas directas a particulares o a organizaciones políticas.
- Vigilar que el transporte no se utilice para fines ajenos al Programa, que reciban el mantenimiento adecuado para la operación, que sean operados sin exceder la velocidad que permita el tipo de caminos que recorren, que no sean utilizados para fletes particulares, que el almacén disponga de herramienta básica para el mantenimiento preventivo menor, etcétera.
- Constatar que el desempeño de las funciones del personal comunitario y el de Almacén de DICONSA sea adecuado (trato a las comunidades, seguimiento oportuno de los acuerdos, distribución equitativa de productos, etcétera).
- Vigilar la correcta aplicación y uso de los recursos que le han sido entregados al almacén, tales como: capital de trabajo, transporte, equipo y mobiliario.
- Vigilar el cumplimiento del programa de supervisión a tiendas por parte de la mesa directiva, a partir de la situación específica de cada tienda.

El Consejo Comunitario de Abasto participa directamente en la operación del Almacén Rural no sólo como órgano de vigilancia sino como proveedor de personal para los puestos de choferes, loteadores y veladores, estas personas dependen laboralmente del Consejo pero desempeñan su trabajo en el Almacén DICONSA, coordinados por el Jefe de Almacén.

Los Consejos Comunitarios de Abasto como organizaciones autónomas han logrado un nivel de organización y coordinación importante ya que han podido establecer mecanismos de comunicación y apoyo recíproco a nivel nacional, de tal suerte que su participación en las decisiones respecto de la política social del gobierno no se ha limitado a la negociación con los funcionarios de la empresa, sino que han logrado hacerse escuchar en el Congreso de la Unión logrando que el presupuesto asignado a DICONSA no continúe en declive, además de incidir en las políticas dictadas desde la SEDESOL para la operación de programa.

En este sentido, la administración de DICONSA ha sido rebasada en cuanto a la capacidad de negociación y defensa del Programa de Abasto Rural ante las instancias gubernamentales; al no dar respuestas satisfactorias a las comunidades, los Consejos han asumido el liderazgo del Programa y se han constituido en el medio más eficaz para que la población en extrema pobreza sea escuchada en sus demandas de abasto de alimentos directamente en la Cámara de Diputados.

Esto habla de una madurez política, derivada de la vinculación real de la comunidades con las labores de la empresa, del conocimiento preciso de las necesidades de la gente, del asumir la corresponsabilidad seriamente y la lucha por mantener un servicio indispensable para millones de mexicanos.

## **Operación**

El funcionamiento de la empresa que se ha vuelto a la centralización, puede describirse en un proceso que va del pedido al surtimiento de tienda, en el que participan prácticamente todas las instancias de la entidad.

Los pedidos de mercancía de la canasta básica que surgen de cada tienda se concentran a nivel de almacén rural, luego en la unidad operativa, más tarde en las sucursales y finalmente en las oficinas centrales, en donde se realizan las compras y las negociaciones con proveedores, estos entregan los productos en los almacenes centrales, de ahí se distribuyen a los almacenes rurales y finalmente a las tiendas. Este proceso tiene una duración aproximada de 30 días.

En un proceso similar se encuentra el flujo de los ingresos por ventas. Los encargados de tienda deben pagar en efectivo las facturas de los productos recibidos, los ingresos se concentran sucesivamente en el almacén, en sucursal, en las regionales hasta ingresar a la Tesorería general de la empresa. A nivel central se determinan las prioridades del pago a proveedores y se asignan los recursos restantes a los gastos de operación de las regionales y subsidiarias.

En cuanto a los gastos de operación, las sucursales deben recabar las necesidades de sus almacenes y tiendas; solicitando semanalmente los recursos a las oficinas centrales para diferentes rubros de gasto asociados con la distribución de los productos, tales como mantenimiento y conservación del equipo de transporte, de maquinaria y equipo de tienda y almacén, fletes y maniobras, materiales de empaque, etcétera, los recursos solicitados se hacen llegar de manera discrecional, es decir, se autorizan siempre y cuando las regionales y sucursales reporten la información solicitada por las diversas instancias del órgano central.

Puede observarse que el nivel de centralización de todas las decisiones en una oficina controladora entorpece el funcionamiento de la empresa y la eficiencia exigida por las instancias externas tales como la SEDESOL y la Secretaría de Hacienda, de tal suerte que se convierte en una disyuntiva tener que controlar con suma rigurosidad los recursos financieros y lograr un flujo adecuado de mercancías hacia las comunidades.

Hasta aquí el panorama general en el cual la empresa en cuestión tiene que actuar, puede entenderse que se trata de un ambiente complejo y dinámico que rebasa en muchas ocasiones la lógica administrativa de los funcionarios ya que generalmente deben tomarse decisiones que no necesariamente obedecen, de manera simultánea, a los dos objetivos centrales que son eficiencia financiera y la atención a la población en pobreza extrema en oportunidad, calidad y precios competitivos. También es preciso hacer notar que el carácter público de esta instancia implica una práctica administrativa distinta y una serie de habilidades y conocimientos particulares e incluso mucho más complejos que en las empresas de la iniciativa privada.

### **Vicisitudes de la práctica administrativa**

Con todo lo descrito anteriormente ejercer la administración en una empresa de esta naturaleza lleva consigo una serie de dificultades que podrían revisarse desde las actividades básicas de esta disciplina, es decir, desde el proceso administrativo.

*La planeación.* Se refiere al establecimiento de objetivos, metas y estrategias en diferentes plazos, la previsión de los recursos necesarios para su logro y la fijación de mecanismos de evaluación que permitan una retroalimentación oportuna y con ello estar en condiciones de medir los resultados de manera permanente, estableciendo mecanismos de corrección en caso de ser necesario.

Este es el primer problema al que se enfrentan los administradores de DICONSA, la planeación está sujeta básicamente al Plan Nacional de Desarrollo, a los Programas Sectoriales y a la normatividad específica que en cada sexenio se establecen; de tal suerte que incluso la misión y objetivo

general se fijan desde fuera de la empresa. Por otra parte, los recursos financieros están determinados en el Presupuesto Federal asignado anualmente, por lo que no hay forma de obtener nuevos recursos a través de financiamientos bancarios o de otras fuentes. Es decir, no existe una autonomía suficiente como para emprender una planeación estratégica. En todo caso la planeación interna se realiza en el corto plazo y de manera centralizada impidiendo una continuidad en las acciones y el crecimiento que de manera natural debería tener la empresa en función del crecimiento de la población objetivo.

*La organización.* Esta etapa del proceso administrativo tiene que ver con la estructuración de las funciones y tareas a realizar, las líneas de mando, la asignación de recursos materiales, técnicos, humanos adecuados para que dichas actividades se lleven a cabo, en aras de alcanzar los objetivos de la planeación.

En este sentido ha existido una gran dificultad para adecuar la estructura de la empresa a las nuevas condiciones financieras. De manera sucesiva se han realizado recortes de personal a nivel nacional; los despidos han tenido que ver con criterios de economía en el importe de las liquidaciones, soslayando las tareas a veces prioritarias que quedaban sin un responsable que las ejecutara. La falta de adecuación de las funciones y de las áreas ha implicado que un menor número de empleados asuman, además de las actividades que venían realizando, otras para las que, en muchas ocasiones, no están capacitados, impactando todo ello en la eficiencia.

Por otra parte, puede observarse una sub-utilización de las instalaciones de la empresa, misma que fue generada bajo un modelo de operación y comercialización diferente al actual, esto



ocurre tanto en oficinas como en almacenes centrales con el consecuente gasto de operación y mantenimiento y el costo de oportunidad implicado.

Además de ello, el desarrollo de sistemas de información está detenido, a pesar de que prácticamente todos los almacenes rurales cuentan con equipo de cómputo y un sistema de control de inventarios y facturación, no ha sido posible desarrollar una red interna que supla la falta de personal y que permita agilizar la concentración de la información necesaria para la toma de decisiones.

Esto no quiere decir que no sea posible resolverlo o que no se haya detectado el problema, se trata justamente de que las cargas de trabajo incrementadas y el establecimiento de prioridades rebasan las posibilidades de los funcionarios que están permanentemente presionados por los resultados exigidos.

*La dirección.* Tiene que ver con la capacidad gerencial de coordinar las actividades a realizar, de mantener el adecuado uso de los recursos, de generar las condiciones de trabajo más adecuadas para el logro de los objetivos, hacer posible la comunicación entre personas, departamentos y áreas, resolver conflictos, generar políticas ante situaciones nuevas, etcétera.

Algo muy importante de la dirección es el pleno conocimiento de la organización, de sus problemas, sus oportunidades y amenazas; del entorno en el cual se inscribe, de su mercado, sus recursos, etcétera.

El problema de DICONSA, dado su carácter paraestatal, es la constante rotación de sus cuadros directivos, los funcionarios de primer nivel, que en principio tendría a su cargo la tarea de dirección, se ven obligados a tomar decisiones sin tener el pleno conocimiento de la empresa, cuya complejidad

implica un esfuerzo deliberado y permanente de comprensión de las cuestiones normativas, presupuestales y operativas y la búsqueda de nuevos mecanismos administrativos para la eficiencia, lo que en ocasiones no se ha hecho.

En el mejor de los casos el funcionario «novato» llega con la idea de que trabajará en una comercializadora, y se centra en las cuestiones financieras, en la negociación con proveedores y de pronto se «topa» con la participación comunitaria, con un mercado de pobres, con normas de operación que no obedecen a su esquema administrativo y en consecuencia con su incapacidad para dirigir algo que no conoce.

En otros casos el funcionario tiene sus propios motivos e intereses para aceptar una posición directiva y sus decisiones se apartan de los objetivos planteados para la empresa, aquí la dirección, si existe alguna, deviene en la generación de conflictos tanto al interior como hacia fuera de la organización.

Otro asunto que implica un problema de dirección tiene que ver con las gerencias de las regionales y sucursales ya que sus encargados normalmente tienen vinculación con los gobiernos estatales, esto implica que por una parte deben atender a los requerimientos las instancias directivas de la empresa y por el otro mantener una actitud displicente con las autoridades locales; esto no siempre encuentra una congruencia adecuada, generándose como es de esperarse conflictos en el mando.

*El control.* Indispensable para conocer el avance en la realización de los objetivos, implica la generación de instrumentos de seguimiento y evaluación de resultados.

Uno de los problemas más grandes en torno al control tiene que ver con la dispersión de la información, si bien los indicadores de eficiencia están claramente determinados, la concentración y la oportunidad en la información son deficientes y en algunos casos los requerimientos de información no planeada

constituyen esfuerzos adicionales para las personas que tienen que reportar los resultados.

Sin sistemas automatizados de información, existen rezagos y, por lo tanto, un retraso permanente en las decisiones o simplemente decisiones tomadas sin fundamento real.

En otro sentido, las áreas funcionales de la empresa carecen de una coordinación adecuada ya que cada instancia pretende que se dé prioridad a cuestiones diversas, tales como: el control financiero, el pago a proveedores, el cumplimiento de las políticas hacendarias, la apertura de tiendas, etcétera, generando un conflicto de carácter político al interior que repercute obviamente en la eficiencia.

Muchos de los problemas aquí señalados no son exclusivos del sector público toda vez que es frecuente encontrarlos en empresas privadas, el asunto medular entonces se centra en la capacidad administrativa de las personas que dirigen una organización, es decir, de las habilidades que dichas personas han de desplegar para enfrentar situaciones complejas y tomar decisiones adecuadas para resolver con oportunidad dichos problemas. Esto por supuesto conduce al asunto de la formación de los profesionales en administración.

### **Necesidades de formación para los futuros administradores**

¿Qué necesita un administrador para enfrentar la realidad de las empresas u organizaciones y desempeñarse adecuadamente bajo la lógica particular en la que se encuentre?

Se intentará aquí dar una respuesta partiendo de varios entendidos, en primer lugar que la realidad es dinámica y diversa, esto es, que no se pueden establecer verdades de aplicación general; en segundo lugar que se reconoce la necesidad

de entender a la administración como una disciplina al servicio de las organizaciones en un amplio sentido y no restringida a las empresas de carácter lucrativo; que el administrador no es sólo un empleado sino un actor social con la capacidad y la responsabilidad de incidir en su entorno a partir de la posición que ocupe en una entidad determinada.

*Capacidad teórico-metodológica.* El administrador en la práctica se enfrenta a una cantidad enorme de factores que inciden de manera directa e indirecta en el desempeño organizacional; cada situación que se constituya como un problema a resolver implica el reconocimiento y la comprensión de dichos factores no sólo en su naturaleza particular sino en su relación entre sí, su dinámica y sus implicaciones en las posibilidades de actuación de la organización, de tal suerte, que se requiere la habilidad de aproximarse a los acontecimientos de una manera sistemática que permita, con un nivel suficiente de abstracción y de análisis, establecer cursos alternativos de acción y su viabilidad. Esto significa que el administrador debe conocer y aplicar durante su formación profesional, por un lado, la metodología de investigación en Ciencias Sociales y, en particular, las herramientas conceptuales y metodológicas de la administración y sus disciplinas auxiliares; por lo tanto, el administrador no sólo debe conocer a fondo la teoría administrativa sino los avances en otras ciencias.

*Vinculación y comprensión de la realidad.* Es evidente que las organizaciones están inmersas en un ambiente dinámico y complejo con el que interactúan; existen fuerzas económicas, políticas, sociales, culturales, etcétera, que se transforman constantemente y que generan una cantidad muy grande de información que el administrador debe estar en posibilidades de acopiar, discriminar, sistematizar y utilizar en la toma de decisiones.

En este sentido es importante señalar que no sólo se trata de saber lo que pasa en el entorno sino de comprender los procesos y las tendencias de los eventos, sus implicaciones, los actores involucrados, las condiciones determinantes, la ruptura o la continuidad, etcétera. Todo ello permite tener una capacidad de respuesta ante la influencia de otras entidades pero sobre todo la posibilidad de anticiparse a los hechos, tarea fundamental del administrador.

En este sentido, es necesario el conocimiento y la comprensión de la realidad nacional, cuya diversidad intrínseca en cuanto a las variables arriba mencionadas obliga al reconocimiento de escenarios múltiples que necesariamente tienen que ser analizados de manera particular.

Por otra parte, el conocimiento de la realidad tiene que ver con la especificidad de las organizaciones, el ámbito de actuación, la industria a la que pertenece, las prácticas administrativas específicas, sus recursos, sus limitaciones pues constituyen las posibilidades y los límites de actuación en la toma de decisiones.

*Capacidad de respuesta.* El análisis y la comprensión de la realidad deberá vincularse con la capacidad de responder a los eventos con oportunidad, en este caso, la capacidad de respuesta se entiende no sólo como una reacción ante los hechos sino que incluye la anticipación y la constante adecuación de las acciones. Esto por supuesto, atraviesa por el ejercicio de la teoría administrativa y sus nuevas tecnologías, desarrolladas básicamente en otros países; sin embargo, se trata de aplicar aquello que en el escenario específico tenga alguna viabilidad; es decir que responder requiere un camino de ida y vuelta de la teoría a la realidad en la que se pretende aplicar.

*Actualización y creatividad.* Vinculado con el punto anterior, es necesario que el administrador se apropie constantemente de los avances en la teoría administrativa y de otras disciplinas de apoyo. Esta apropiación significa un análisis crítico de los nuevos conocimientos, de los modelos y técnicas propuestos, cuyo resultado puede ser la adecuación cuidadosa de los mismos a la realidad particular o la generación de propuestas nuevas y ad hoc al contexto específico, apartándose del entusiasmo que despiertan por su éxito en otros lugares, esto es, evitar su aplicación ciega e irreflexiva.

*Conciencia del rol y su impacto social.* El administrador debe tener clara conciencia de que la posición que ocupa en una organización le confiere cierto grado de poder y autoridad sobre otras personas, sobre la forma en que dicha organización se inscribe en un contexto, particularmente en lo económico y lo político, de tal suerte que las decisiones que tome incidirán en estos ámbitos. Por lo tanto es necesario que, durante la formación, adquiera una convicción política de su papel, de su actuar profesional y sobre todo un esquema de valores que le permita un desempeño posterior responsable y congruente con ellos. Esto quiere decir que el administrador tendrá que desplegar una postura crítica e individual a la oferta normativa de las organizaciones en que se inscriba y con ello ejercer, en lo posible, su influencia y su propio deber ser en aras de su transformación.

Proponer un esquema de valores entraña el riesgo de ser calificado como moralista; sin embargo, no puede soslayarse que la preponderancia de lo económico, que sitúa al dinero como valor supremo, ha ensombrecido valores indispensables para la convivencia humana; en este sentido no es ocioso plasmar una convicción personal al respecto. Dicho esquema de valores tendría que incluir por lo menos:

*La tolerancia:* entendida ésta como el reconocimiento y respeto de la diversidad cultural, ideológica, social, económica, étnica, de género, etcétera de los sujetos con que interactúa, de tal suerte que las decisiones a tomar en donde estén implicadas personas tengan un carácter racional y no queden permeadas por fobias o prejuicios.

*La honestidad:* que no sólo tiene que ver con evitar el atentar contra la propiedad de los otros, sino que se extiende a la congruencia, la transparencia, la franqueza en el discurso y las acciones. Se refiere también a evitar las prácticas de corrupción para obtener beneficios ya que estos devienen en perjuicio de otros y en la creciente exclusión de grandes sectores de la población que no pueden acceder a estos beneficios por falta de recursos económicos.

*La justicia:* que supone el reconocimiento y el respeto de los derechos de los otros, por encima de la voluntad, el prejuicio o la conveniencia personal. Significa por supuesto entender cuáles son estos derechos de validez general como los derechos humanos así como los que están establecidos en el marco normativo-legal y los que socialmente se consideran válidos. Esto es necesario dado que dentro de la cultura organizacional es frecuente encontrar prácticas que contravienen estos derechos y el administrador tiene que actuar como ejecutor de la norma muchas veces de manera irracional y por supuesto injusta.

*La responsabilidad:* entendida como la convicción de asumir los riesgos y los costos de las decisiones tomadas y los actos ejecutados. En una posición ejecutiva es frecuente trasladar a otros los errores u omisiones para protegerse de las consecuencias negativas que esto tiene. Obvio que esto atenta contra la confianza, la honestidad, la lealtad, etcétera demeritando la calidad de las relaciones laborales y personales en la organización.

*El bienestar social:* que tendría que ver con hacer posible el acceso de todos o por lo menos de la mayoría a los beneficios del desarrollo y del crecimiento económico en oposición al exacerbado individualismo que esgrime como deseables la competencia profesional y el éxito personal medido por el ingreso, la propiedad y la posición jerárquica sin detenerse en las formas o recursos utilizados para conseguirlo.

Sintetizando un poco esta propuesta, lo urgente ahora es que los sujetos en posiciones de poder, como los administradores que se insertan en todo tipo de organizaciones, entiendan que es necesario rescatar al ser humano de una lógica económico-racionalista que lo deshumaniza, lo separa y lo contrapone a otros seres humanos y que una forma de hacerlo es devolviendo la vigencia a esos valores y a otros tantos a través de la práctica profesional comprometida con las personas no con el capital. El administrador debe ser un agente de cambio y no un individuo que asuma como naturales las tendencias de exclusión y marginación que los modelos de desarrollo económico actuales generan.

Puede apreciarse claramente que no se generó aquí una lista pormenorizada de conocimientos específicos y de herramientas particulares de la administración, lo que seguramente puede decepcionar a algunos, esto es deliberado porque finalmente ambos, conocimientos y herramientas se encuentran en constante cambio. Sin embargo las habilidades o capacidades que arriba se indicaron son estratégicas para el desempeño profesional en cualquier tipo de organización.

Un administrador que se centre exclusivamente en “saber hacer” una nómina, un asiento contable, un control de inventarios, un flujo de efectivo está destinado a permanecer anclado en un nivel operativo; aquél que se centre en perseguir y devorar la



última moda de la tecnología en administración y la aplique sin más preámbulo muy probablemente se encuentre con que no resulta tan exitosa como lo narran sus creadores. En un mundo tan cambiante, parece ser mucho más importante tener la capacidad de reconocer, comprender y responder con oportunidad a las múltiples variables que están involucradas en el quehacer organizacional.

Volviendo al caso de DICONSA, esto queda perfectamente demostrado, la administración ha sido rebasada por los factores externos que inciden directamente en su función, otros actores han tomado las riendas en la definición de sus prácticas operativas y financieras, y esto tiene que ver con la falta de claridad, con la incapacidad para comprender y manejar el conjunto de fuerzas externas que están en juego, con la falta de compromiso en cuanto el sentido social de la empresa, etcétera.

Para una organización de este tipo con una misión de carácter social, que participa en el juego político, que tiene una cobertura nacional, que está sujeta al presupuesto federal, que tiene una gran tradición en la participación comunitaria ¿Qué tan importante y viable puede ser la reingeniería?, ¿qué utilidad puede tener la calidad total cuando hay un constante adelgazamiento de la plantilla de personal?, ¿qué importancia tiene la nueva mercadotecnia por *Internet*?, ¿qué alternativas de permanencia tiene a partir del modelo neoliberal que el nuevo gobierno amenaza con seguir aplicando?, ¿qué acciones tomarán los Consejos Comunitarios de Abasto si de nueva cuenta se reduce el presupuesto? Estas preguntas no pueden ser contestadas siendo sólo un experto en administración, un excelente técnico financiero o un experto en mercadotecnia porque las respuestas serían parciales y tal vez ingenuas.

La complejidad y los retos que implica no es privativa del sector público, este es sólo un ejemplo que pone en relieve que ser un administrador capaz de tomar decisiones no se trata de ser valiente, intuitivo o afortunado; tampoco de ser un experto en técnicas administrativas; requiere de una formación más amplia y mucho más orientada al desarrollo de habilidades que trasciendan la dinámica cambiante de la realidad.

### **Retos para la universidad en la formación de administradores**

Por supuesto que atribuirle al administrador ciertas habilidades implica pensar en cómo las puede desarrollar a partir del proceso de formación en su paso por la universidad. En este sentido es conveniente señalar algunos aspectos que resultan medulares en las tareas que la universidad pública tiene que emprender para lograrlo.

*Contenido y Orientación de los Planes y Programas de estudio.* La estructura del Plan de Estudios debe contener los avances y tendencias más recientes en la teoría administrativa y las ciencias auxiliares en que se apoya, desde dos vertientes: por un lado, el aspecto puramente conceptual, técnico o metodológico y por el otro, la revisión de las condiciones particulares en que dicho conocimiento se genera, es decir, a qué necesidades responde, en qué lugar y momento se concreta, cómo se difunde y especialmente cómo se incorpora a la práctica administrativa en México.

De esta manera se conjugarán la adquisición de herramientas innovadoras y la adopción o adaptación crítica de las mismas a la realidad nacional y en última instancia se fundará la necesidad de un desarrollo particular de la Administración para el caso Mexicano.

Por otra parte, el plan de estudios deberá estar orientado a las organizaciones en el sentido más amplio, sin privilegiar a las empresas lucrativas que, si bien constituyen un sector importante en la demanda de administradores, no son el único que requiere de estos profesionales. Esto quiere decir que en el contenido de las diferentes unidades de enseñanza deberán incorporarse tanto las cuestiones más generales como las particularidades de los diferentes tipos de organizaciones, de tal suerte que el alumno esté en condiciones de reconocer la diversidad de aplicación de un mismo cuerpo teórico.

Se deberán incluir materias que permitan desarrollar la capacidad de abstracción y análisis tales como matemáticas, estadística aplicada, metodología de investigación para las Ciencias Sociales, juegos de negocios, etcétera, cuyo énfasis esté dado en la construcción de modelos, escenarios y toma de decisiones para casos reales bien documentados.

Así mismo, se deberá establecer un equilibrio entre la revisión teórica y su confrontación con la realidad, de tal suerte que el alumno realice actividades de investigación que le permitan desarrollar iniciativa, creatividad, análisis crítico y una postura personal en torno a los problemas observados.

La permanente actualización de planes y programas deberá contar con la participación directa de la planta docente, de tal suerte que se genere una visión compartida tanto del perfil profesional que se pretende dar a los egresados como de los objetivos de particulares de cada unidad de aprendizaje y su vinculación con el resto del plan. Esto posibilitará que exista congruencia no sólo en los contenidos sino en la forma de abordar el conocimiento dentro del aula.

*Práctica docente.* La universidad tendrá que emprender un programa permanente de actualización y profesionalización del personal académico, en este sentido los objetivos de dicho

programa tendrán que establecerse de acuerdo a las necesidades didácticas particulares de cada licenciatura en congruencia con los requerimientos de los perfiles establecidos en el plan de estudios. En términos operativos es necesario diseñar una especialización en didáctica de amplio alcance, en contraste con los cursos aislados y desvinculados que a veces generan confusión o resultan inoperantes para el ejercicio docente.

Por otra parte se deberá generar con mucha mayor precisión la estrategia en cuanto a la formación de profesores, que implica necesariamente destinar recursos económicos y apoyos logísticos que no se subordinen o se trasladen a tareas diferentes y que rebasen el corto plazo o la gestión en turno. Estos apoyos deberán estar encaminados a la realización de posgrados de alto nivel que incidan en la consolidación de la figura profesor-investigador de tal suerte que se garantice que en la práctica docente se incorporen conocimientos de vanguardia y propuestas teórico-metodológicas innovadoras y adecuadas a la realidad nacional.

*Elaboración de materiales didácticos.* Es necesario generar materiales de apoyo para el proceso enseñanza-aprendizaje que sean pertinentes a los contenidos propuestos en los programas. Particularmente en Administración la mayoría de los libros de texto utilizados son trabajos de investigadores y consultores extranjeros cuyos planteamientos responden a una realidad particular que difícilmente empata con la que se vive en México. Esto significa que a la par de la revisión del plan de estudios se tendrán que elaborar dichos materiales de manera sistemática.


*Prácticas profesionales.* La universidad tendrá que ampliar y consolidar su vinculación con la sociedad a través del establecimiento de convenios con organizaciones de todo

tipo, no sólo del sector privado, con el propósito de que los alumnos de administración realicen prácticas profesionales en proyectos específicos con objetivos definidos claramente; los resultados de estos proyectos tendrían que incorporarse como casos prácticos a las diferentes unidades de enseñanza, generando así un acervo propio de la problemática administrativa de México, incluso pueden ser la evidencia empírica que permita generar proyectos de investigación que incidan en la solución de los problemas comunes de diversas organizaciones nacionales.

*Servicio Social.* Los proyectos de servicio social que la Universidad acepte, tendrán que garantizar que las actividades realizadas por el alumno tengan una adecuada vinculación con su formación, en este sentido, el seguimiento de dichos proyectos y su evaluación no deben fundarse sólo en el reporte escrito sino en los resultados concretos que puedan demostrarse en un periodo de tiempo determinado.

*Actividades culturales.* La Universidad tendrá que generar y difundir ampliamente eventos que acerquen a los alumnos a la diversidad cultural, que se orienten al cuestionamiento y reflexión en torno a problemas de diversa índole; y que, en lo posible, permitan una retroalimentación directa.

Por supuesto que todo lo anterior son retos para la Universidad, ya que también se encuentra inmersa en una tendencia eficientista donde lo financiero se impone como límite a su crecimiento, que marca la viabilidad de los proyectos y que impide una planeación de largo plazo. Sin embargo hay un elemento fundamental que le da capacidad de

respuesta y que es su autonomía. Corresponde a la comunidad universitaria, mantenerla y consolidarla preservando con ello este espacio de reflexión y de creación indispensables para el desarrollo, evitando que se convierta en una organización rebasada como el caso de DICONSA que nos trajo hasta aquí. 

## Bibliografía

Dirección de Operaciones (2000) *Manual de la Supervisión operativa de Tiendas Rurales*, México, SEDESOL.

El financiero, viernes 22 de septiembre de 2000, Pág. 14.

*Informe del director general de DICONSA al consejo de administración.*  
Primer trimestre, 2000, México.

*Reglas de operación del Programa de Abasto Rural*, Diario Oficial de la Federación, 30 de abril de 2000.

Salinas de Gortari, Raúl (1988) *Diconsa en la modernización comercial y la regulación del Abasto Popular*, México, INAP.

# **COMUNICACIÓN Y SOCIEDAD SUSTENTABLE**





cuales la gente entra en relación y se influye mutuamente” (Batenson en Nethol y Piccini, 1984:66).

Este flujo de mensajes adquiere “la forma material de signos<sup>1</sup> [...] -cuyos significados- son transmitidos para influir de alguna manera en el pensamiento, la conducta y la actividad de otros hombres” (Predvechni, 1979:170).

La comunicación no sólo transmite significaciones, también las construye y las elabora para su comprensión entre los sujetos, en este sentido, la comunicación ha sido concebida como un proceso que:

“se refiere a la designación, significación, representación e interpretación de la realidad por uno o varios sujetos que la elaboran en contenidos comprensibles para otros sujetos. Es decir, la comunicación, es un producto social que concierne al conocimiento y a su expresión, difusión y comprensión” (Goded, 1976:11).

Cabe señalar que la comunicación es fundamentalmente una práctica social y; por lo tanto, está inmersa en un entorno socioeconómico, político y cultural determinado, en buena parte, por las tensiones que se generan en el modo de producción en el

<sup>1</sup> La concepción de signo es fundamental para comprender lo que se pone en juego en toda comunicación. Para Pierre Guiraud, el signo es una sustancia sensible cuya imagen mental está asociada en nuestro espíritu a la imagen de otro estímulo de la que es signo y tiene por función evocar; con el objeto de establecer una comunicación. Todo signo implica dos términos un *significante* y un *significado* a los que hay que agregar un modo de significación o de relación entre ambos (1982:35). Para Saussure el signo es la unidad de un significante y un significado, entendiendo por el primero la parte perceptible o sensible del signo (la imagen acústica), por significado, la parte inteligible del signo, es decir, el concepto; por lo tanto, *lo que el signo lingüístico une no es una cosa y un nombre, sino un concepto y una imagen acústica* (1981:271). Por su parte, la significación es el “acto que une al significante y al significado, acto cuyo producto es el signo” (Goded, 1976:257).

que ésta práctica se realiza y del cual no puede desligarse. De tal forma que incluso, algunos autores sostienen que la comunicación se lleva a cabo siguiendo el esquema del sistema social en el que se encuentra; así por ejemplo, González concibe a la comunicación como un “proceso de producción, distribución y consumo de significados que se desarrolla sobre la matriz de las relaciones sociales” (1982:19). La práctica comunicativa está “condicionada” por el lugar que ocupan los sujetos que la ejercen en la estructura social.

La comunicación, establece redes de relación e interacciones simbólicas que afectan las acciones de los sujetos en su vida cotidiana y su inserción en los grupos y las instituciones. Al respecto Predvechni, señala que la comunicación cumple dos funciones principalmente:

“*sociales*, propiamente dichas, orientadas a satisfacer las necesidades de la sociedad en su conjunto o de algunos de sus grupos durante su funcionamiento e interacción, y funciones *psicosociales*, vinculadas a las necesidades de personalidades individuales que son miembros de la sociedad” (1979:159).

Dentro de las funciones psicosociales se encuentra la denominada *función de contacto*, que se refiere a la capacidad de la comunicación de hacer que los seres humanos se relacionen y conformen grupos, tanto para realizar una tarea en común como para satisfacer la necesidad de eliminar las tensiones psíquicas causadas por la soledad. Aquí la comunicación entre otras cosas favorece la conformación de una identidad de grupo. Así, el ser humano se comunica para destacar que es miembro de un grupo o, por el contrario, para asentar que es ajeno a él (Predvechni, 1979:160).

Si partimos de que la sociedad está dividida en grupos de diversa extensión e índole y que cada sujeto es miembro de ellos simultáneamente, porque comparten distintos espacios y tiempos, esto produce una múltiple temporalidad gracias a la cual cada persona desempeña diversos papeles en diferentes contextos y consecuentemente sus **acciones comunicativas** están mediatizadas por las regulaciones intersubjetivamente vigentes de los grupos e instituciones de los que forman parte en la sociedad:

“Por acción comunicativa entiendo una interacción simbólica mediada. Se orienta de acuerdo con *normas intersubjetivamente vigentes* que definen expectativas recíprocas de comportamiento y que tienen que ser entendidas y reconocidas por lo menos por dos sujetos [...]. Mientras que la validez de las reglas técnicas y de las estrategias depende de la validez de enunciados empíricamente verdaderos, o analíticamente correctos, la validez de las normas sociales sólo se funda en la intersubjetividad del acuerdo sobre intenciones y sólo viene asegurada por el reconocimiento general de obligaciones” (Habermas, 1984:96).

El intercambio en el que se antepone el status y el rol de los que participan, donde generalmente las instituciones sirven de mediadoras, es denominado como *comunicación formal*. En ella los sujetos se comunican a partir del lugar y el rol social que juegan, como portadores específicos sociales (maestro, enfermera, abogado, etcétera). En especial este tipo de comunicación es la que se lleva a cabo en las instituciones, lo que la coloca en una jerarquía particular.

En contraste, la *comunicación informal* no depende de fórmulas y jerarquías institucionales o sociales, sino del tipo de relaciones intersubjetivas que se establezcan entre los comunicantes: la transformación de estados de ánimo, disposiciones, deseos, demandas, etcétera, por medio de movimientos, expresiones faciales, entonación, silencios, entre otros. Este tipo de comunicación es denominada significativa.

La comunicación formal, tiene un carácter predominantemente informativo explícito, que encuentra su definición en los lugares y funciones institucionales y sociales de los interlocutores. La información que aquí se intercambia sólo puede ser interpretada y comprendida si conocen las normas de regulación formales que establecen las instituciones y la sociedad en la situación que rodea a los comunicantes.

La comunicación informal significativa, involucra afectivamente a los sujetos lo que puede implicar una serie de procesos inconscientes tales como: identificaciones, transferencias, fantasías y deseos, que se ponen en juego entre los interlocutores y que pueden llegar a conformar vínculos intersubjetivos (Kaës, 1995).

El carácter de proceso social de *influencia* de la comunicación, la vincula de manera importante a los dispositivos de ejercicio del poder, aunque la comunicación y el poder no son los mismo:

“es necesario distinguir las relaciones de poder de las relaciones de comunicación que transmiten una información por medio de un lenguajes, un sistema de signos o cualquier otro medio simbólico. La Comunicación es siempre, sin duda, una cierta manera de actuar sobre el otro o los otros: pero la producción y la circulación de elementos del significado pueden tener como objetivos o como

consecuencia ciertos efectos de poder; estos últimos no son simplemente un aspecto de las primeras. Las relaciones de poder poseen una naturaleza específica, pasen o no pasen a través de sistemas de comunicación.” (Foucault, 1988:236).

Si bien las relaciones de poder no siempre pasan por los sistemas de comunicación, pensamos que la comunicación y sus realizaciones implican formas de ejercicio del poder. Foucault, aunque las distingue no deja de señalar su estrecha vinculación, pues el poder en tanto se presenta sólo en acto y en las relaciones entre los sujetos, se vincula con la comunicación al ser ésta una forma privilegiada de establecer las relaciones entre los sujetos y generar a través de ella formas de inducir y dirigir conductas, esencia misma del poder. El poder para Foucault es:

“un conjunto de acciones sobre acciones posibles [...] incita, induce, seduce, facilita o dificulta; amplía o limita, vuelve más o menos probable; de manera extrema, constriñe o prohíbe de modo absoluto, con todo siempre es una manera de actuar sobre un sujeto actuante o sobre sujetos actuantes, en tanto que actúan o son susceptibles de actuar. Un conjunto de acciones sobre otras acciones. [...] conducir [...] la manera de comportarse en el interior de un campo más o menos abierto de posibilidades.” (Foucault, 1988:238-239).

Es evidente que a través de la comunicación por lo regular se lleva a cabo el ejercicio del poder, esto es especialmente claro en los medios masivos de comunicación que utilizan, en la publicidad por ejemplo, mecanismos de persuasión y sugestión (Packard, 1978).

La *persuasión* constituye un método de fundamentación lógica de cierto juicio con el propósito de lograr el acuerdo del interlocutor (o del auditorio). Dentro de la persuasión, juegan un papel importante la calidad y admisibilidad emocional de los razonamientos para el interlocutor. El hecho de recurrir a los sentimientos ejerce influencia para lograr los objetivos de la persuasión. También se utiliza la ironía, el sarcasmo, la apelación a los sentimientos del deber, el orgullo y la dignidad para favorecerla (Predvechni, 1979:168). Implica el cambio de conciencia y de actitud respecto al tema o elemento en cuestión.

La *sugestión* es una forma de influencia por medio de la cual se logra que se reciba una información que no se comprueba de manera crítica. Para lograr los fines de la sugestión son importantes diversos factores como la actitud de los receptores o auditorio respecto al “sugestionador”, la información o desinformación que sobre el tema tratado tenga, las condiciones concretas en las que se lleve a cabo, etcétera.

Con la persuasión y la sugestión se pueden formar actitudes o valores, se afirman los ya existentes o se modifican. Ambos se utilizan alternativamente en un proceso de comunicación.

Profundizar sobre los fenómenos del proceso de comunicación requiere de señalar que los *mensajes* pueden, y de hecho lo hacen, transmitir informaciones que sobrepasan la atención consciente, es decir, *presentan un contenido latente y otro manifiesto*. Este último es el que se capta como el contenido “objetivo” apprehendido conscientemente, mientras que el latente es el que no se manifiesta explícita y objetivamente, pero que si se recibe.

En este sentido, Watzlawick afirma que todo mensaje tiene un *aspecto referencial* (contenido informativo del mensaje) y un *aspecto conativo* (que se refiere a cómo debe entenderse la

comunicación), este último aspecto puede entenderse como una forma de metacomunicación, como una comunicación sobre la comunicación, es decir, un contenido latente que nos informa cómo debe ser comprendido el mensaje y qué actitud tomar ante él.

Predvechni, por su parte, distingue en toda comunicación dos tipos de información:

“la información básica, que contiene significados valorativos en primer lugar, y la información complementaria cuya función consiste en llevar la percepción del hombre a un estado favorable para admitir la información básica [...] la información complementaria despierta en el psiquis de los hombres las correspondientes emociones -positivas o negativas- lo que predetermina en considerable medida el curso y el desarrollo de la reelaboración psíquica de la información básica” (Predvechni, 1979:176).

En síntesis, todo proceso de comunicación conlleva aspectos que trascienden las apariencias y generan impactos emotivos en los sujetos involucrados, de ahí que todo estudio acerca de la comunicación debe tener esto en cuenta.

Los diversos aspectos inherentes a la comunicación, que hasta aquí hemos mencionado, adquieren mayor trascendencia en el caso de la difusión masiva, es decir, cuando la comunicación rebasa el intercambio de mensajes entre dos individuos o un reducido número de ellos. Nos referimos a la comunicación de masas o de los *mass media*, cuando la extensión de la recepción de un mensaje es bastante grande.

La comunicación masiva implica la propagación cuantitativamente amplia de contenidos idénticos entre sujetos y

grupos heterogéneos (pero muy numerosos) en una sociedad, con la ayuda de las técnicas de difusión colectiva. Es necesario enfatizar que el cambio cuantitativo que implica la masificación de los mensajes, se convierte en cambio cualitativo, en tanto que el mensaje en *mass media* es percibido, valorado y jerarquizado de manera diferente al que se genera en la comunicación interpersonal.

En la comunicación masiva la información está destinada a un público relativamente anónimo, disperso, de gran magnitud y heterogéneo; además se trata de un flujo de un proceso de comunicación predominantemente unilateral, pues a pesar de que existen mecanismos de retroalimentación en base al *rating*, al *correo de voz*, al correo electrónico y a las estrategias supuestamente interactivas como la selección vía votos telefónicos de una película o las encuestas de los noticieros (entre otras); resulta claro que el objetivo prioritario no es el intercambio de información, sino que una minoría de hombres decide el tipo de contenido del mensaje a suministrar, mismo que está orientado a difundir una concepción del mundo, afirmar los valores, las normas morales, y jurídicas de una determinada sociedad o una parte de ella, con el fin de ejercer influencia ideológica sobre el estado anímico, las opiniones, las valoraciones, las decisiones y la conducta de una considerable cantidad de personas:

“Entre los fines sociales que se persiguen con la influencia de la información masiva está la difusión de una concepción sistematizada del mundo de carácter clasista y la permanente búsqueda de hechos que permitan confirmar su justeza” (Predvechni, 1979:171).

Las funciones sociales de los medios masivos de comunicación son:



- a) La difusión de conocimientos sobre la realidad
- b) La regulación y dirección sociales
- c) La educación y difusión de la “cultura”
- d) La propagandística comercial, y
- e) La recreación y el entretenimiento

A reserva de que más adelante analizaremos con más detenimiento algunas de estas funciones, es importante destacar que además de estas funciones convencionales, hoy en día los medios masivos de comunicación ayudan a crear la ilusión de la globalización: “Los medios de comunicación son ideales para promover la ilusión de la globalidad. La *aldea global* de McLuhan, se ha hecho finalmente posible” (Casas, 1997:35).

Cabe señalar, también, que cada una de estas funciones aunque persiguen objetivos particulares, conllevan de manera más o menos implícita, la regulación y dirección sociales, que implica el ejercicio de un poder donde se induce a las personas a que realicen actividades orientadas según concepciones y valores que se transmiten y se quieren imponer en esa sociedad.

Así por ejemplo, los noticieros, que en apariencia sólo informan sobre los sucesos de un día, aunque pretendan remitirse y presentar objetivamente los *hechos*, presentan una interpretación sesgada de la realidad. La *noticia* está orientada de acuerdo a los intereses del grupo en el poder, ya que a través de ésta se disgregan “los elementos de solidaridad entre explotados no sólo difundiendo (los modelos) de comportamiento y aspiraciones competitivos e individualistas, sino organizando, en función de los intereses de la dominación, todo el esquema transmisor de la información” (Mattelart, 1980:46), pues no sólo se transmite la noticia (el nombre del suceso) sino también el orden conceptual y valorativo del suceso, y con ello el “orden” del mundo.

Los comentarios en torno a la noticia, la expresión *connativa* (Watzlawick) con la que el locutor la transmite, el

orden en el que aparece en el noticiero (las noticias que le preceden y las que continúan), el tiempo dedicado al suceso, el *recorte* de las imágenes que se muestran, etcétera. Todos estos elementos transmiten una metacomunicación que induce una serie de valoraciones ideológicas sobre los sucesos informados y de esta manera dirigen y difunden la actitud que se espera que el público asuma frente a ellos.

Este tipo de *manejo* no sólo se lleva a cabo en las noticias, por el contrario, el proceso ideológico se cuele aún en las funciones más “inocentes” de los *mass media* como la difusión de entretenimiento, “cultura” y por su puesto en la publicidad. En todos ellos se lleva a cabo el ejercicio del poder incitando e induciendo concepciones y valores para *gobernar* sus comportamientos (Foucault, 1988:339).

Es necesario recordar que “el *modus operandi* que tipifica el proceso ideológico es, en última instancia, hacer olvidar o silenciar estas verdaderas fuerzas motrices o, en otros términos, hacer perder de vista los orígenes del orden social existente de tal manera que los individuos pueden vivirlo como natural” (Mattelart, 1980:25).

En la actualidad, la comunicación, en especial la de carácter masivo, adquiere gran importancia, pues impacta en los procesos de socialización y hegemonización que, simultáneamente, construyen sujetos, conforman concepciones ideológicas y avalan comportamientos que soportan un sistema.

Para comprender mejor la importancia de los *mass media* en la difusión de la ideología, hay que analizarlos en su función de aparato hegemónico de estado.

## Los medios masivos de comunicación como aparatos hegemónicos culturales

La comunicación masiva como práctica social productora de discursos o mensajes, está determinada por las relaciones sociales que prevalezcan en el *bloque histórico* en el que se ubique.

Entendemos por *bloque histórico* la articulación interna, dialéctica y orgánica de la estructura y la superestructura en una situación histórica dada cuya extensión tanto temporal como geográfica puede ser amplia o reducida.

Gramsci afirma que dentro del bloque histórico: “el conjunto complejo, contradictorio y discordante de las superestructuras es el reflejo del conjunto de las relaciones sociales de producción [...] pero existe una reciprocidad entre estructura y superestructura (reciprocidad que es, por cierto, el proceso dialéctico real)” (Gramsci, 1975:48-49).

Esta reciprocidad de la que habla Gramsci se refiere a que si bien, la estructura determina en última instancia a la superestructura, ésta guarda una cierta “autonomía relativa” que le permite retroalimentar y determinar a la estructura económica.

Ahora bien, todo bloque histórico depende de las relaciones de fuerza que se den en su interior (Buci-Glucksmann, 1980:95-96) a través de las cuales los grupos sociales favorecidos por las relaciones de producción tratarán de vincular la organización económica con la ideológica, a través de la acción de los intelectuales<sup>2</sup> consistente en hacer coincidir la forma de pensar (concepción del mundo) con la forma de producir para mantener un determinado modo de producción.

<sup>2</sup> Aquí nos referimos por “intelectuales orgánicos” a la clase dirigente, concebidos por Gramsci como “funcionarios de la superestructura”, aquellos sujetos que elaboran concepciones orgánicas del mundo que cohesionan a la clase dirigente y le permiten alcanzar el consenso y la hegemonía en el bloque histórico (Portelli, 1980:94-96) (Garin, 1974:144).

Para Gramsci la superestructura está compuesta por dos esferas: la sociedad política y la sociedad civil.

La **sociedad política** es el aparato coercitivo constituido por el Estado (entendido en su sentido estricto o restringido, como veremos más adelante) y el gobierno jurídico; es decir, por aquellas instituciones que tienen la función de “conformar a través del dominio directo de la fuerza de las masas del pueblo de acuerdo al tipo de producción y economía en un momento dado” (Portelli, 1980:28). Su función es conservar por la violencia el orden establecido.

La **sociedad civil**, para Gramsci, es la instancia superestructural constituida por “el conjunto de los organismos vulgarmente llamados privados [...] que corresponden a la función de hegemonía que el grupo dominante ejerce en toda la sociedad” (Gramsci en Bobio, 1974:159). En efecto, la sociedad civil debe entenderse “en el sentido de hegemonía política y cultural de un grupo social sobre toda la sociedad, como contenido ético del Estado” (Gramsci en Portelli, 1980:28) ya que a través de las instituciones que conforman la sociedad civil (como por ejemplo los medios masivos de comunicación, la familia, la escuela, etcétera) la clase dirigente tratará de obtener el consenso y la hegemonía sobre el resto de los grupos sociales.

Ahora bien, en lo que respecta al Estado, Gramsci sostiene una concepción particular. Mientras que para Marx, Engels y Lenin el Estado es un aparato coercitivo que sirve como instrumento de dominio o de clase y está condicionado a la sociedad civil entendida, en ellos, como el conjunto de las relaciones económicas (Bobbio, 1974:152-154); para Gramsci el Estado es igual a la sociedad política más la sociedad civil “o sea, hegemonía acorazada con coerción” (Gramsci en Bobbio, 1974: 291).

Gramsci sostiene que el Estado puede concebirse en dos sentidos: en sentido estricto o restringido y en sentido amplio.

En *sentido restringido*, el Estado es el aparato coercitivo que compone la sociedad política, es decir, “el aparato de gobierno y el conjunto de las instituciones públicas encargadas de dictar las leyes y hacerlas cumplir” (Portantiero, 1982:113). En este sentido el Estado es concebido por Gramsci de la misma forma que lo conciben Marx, Engels y Lenin.

En *sentido amplio* el Estado es “no sólo el aparato gubernamental, sino también el aparato privado de hegemonía o sociedad civil” (Gramsci en Bucci-Glucksman, 1980:94). Esta concepción ampliada de Estado o “Estado pleno” como lo llama Gramsci, surge justamente para dar cuenta de la complejidad del *Estado* mismo, que no debe ser concebido como un simple instrumento, sino como *el lugar donde se condensan las relaciones de fuerza que se debaten en el Bloque histórico* ya que estas relaciones de fuerza harán que en un momento dado los grupos en el poder empleen de varias formas los diversos mecanismos de coerción -dominación y de hegemonía- dirección, a través de las diversas instituciones de la sociedad política y de la sociedad civil de acuerdo al momento coyuntural del bloque histórico determinado.

Gramsci privilegia en sus escritos los estudios en torno a la sociedad civil, es decir, a las instituciones y sus mecanismos que tiene por finalidad lograr el consenso y la hegemonía del grupo en el poder.

*Hegemonía* es un término que proviene del marxismo-leninismo donde se refiere a la dirección política que debe tener el proletariado sobre el campesinado y, otros grupos sociales explotados en la lucha por el socialismo. Gramsci en sus primeros escritos, anteriores a los “cuadernos”, usa el término en este sentido de “dirección política”, pero posteriormente, en los “cuadernos” el concepto será ampliado de tal modo que hegemonía *hará referencia ahora, no sólo a la dirección*

***política, sino también a la dirección cultural (intelectual y moral)*** de una clase sobre el resto de los grupos sociales (Durán y Peña, s/f: 3-14).

Respecto a la concepción gramsciana de hegemonía Chantal Mouffe afirma: “Ya no se trata de una simple alianza política, sino de una fusión total de objetivos económicos, políticos, intelectuales y morales efectuada por un grupo fundamental con la alianza de otros grupos a través de la ideología” (Mouffe, 1978:74).

***La hegemonía es el ejercicio del liderazgo político, intelectual y moral a través de una ideología o visión del mundo unitaria y orgánica que ejerce un grupo social <sup>3</sup> para adquirir el consenso y la dirección sobre otros grupos sociales.***

La dirección intelectual y moral del grupo hegemónico no consiste en la imposición de su ***ideología***, entendida a grosso modo como: una visión del mundo con sus correspondientes normas que organizan la acción de los sujetos a los cuales constituye; ideología de clase a los grupos aliados, pues la hegemonía implica una ideología orgánica, es decir, una visión unificada del mundo que cohesiona al bloque hegemónico y que incluye elementos ideológicos de origen variado unificados por un principio articulador denominado por Gramsci ***“principio hegemónico”*** (Mouffe, 1978:81). Este principio implica todo un sistema de valores que organizan la visión del mundo y las normas de acción de los diversos grupos del bloque hegemónico.

“En consecuencia, la dirección intelectual y moral que una clase fundamental ejerce en un sistema

<sup>3</sup> De acuerdo con Gramsci, la hegemonía la puede ejercer una clase fundamental, sea la burguesía o el proletariado. Acá hacemos referencia a la hegemonía de la clase en el poder.

hegemónico consiste en suministrar el principio articulador de la visión unitaria del mundo, el sistema de valores al cual se articularán los elementos ideológicos procedentes de los otros grupos para formar un sistema ideológico unificado, es decir, la ideología orgánica” (Mouffe, 1978:81).

El concepto de hegemonía no puede ser reducido a la noción marxista de ideología dominante, ya que la dirección intelectual y moral del grupo dominante implica un consenso de los grupos subalternos en torno al principio hegemónico o sistema de valores del grupo dirigente, es decir, hay una aceptación o consentimiento de aquel sistema de valores que son los que “justifican y permiten mantener el dominio de la clase dirigente” (Durán y Peña, s/f: 12).

En lo que respecta al *consenso*, Buci-Glucksman (1980:381) señala que puede manifestarse de dos formas:

1. Como un consentimiento pasivo e indirecto donde se excluye la participación de los grupos subalternos dentro de una práctica instrumentista del estado y sus aparatos, en una dirección de arriba hacia abajo.
2. Como un consentimiento activo y directo, que se da de abajo hacia arriba que implica una relación dialéctica entre dirigentes y dirigidos.
3. La hegemonía implica un proceso dinámico muchas veces contradictorio (dialéctico)<sup>4</sup>, una lucha constante del grupo hegemónico por mantener la dirección en el seno

<sup>4</sup> “...Para Gramsci los efectos de la hegemonía son más contradictorios. Cuanto más auténticamente hegemónica es una clase, tanto más permite a la clase adversaria la posibilidad de organizarse y constituirse en fuerza y política autónoma” (Bucci-Glucksman, 1980:77).

de las relaciones de fuerza (manifestación dinámica de la lucha de clases) del *bloque histórico*.

“La hegemonía se realiza (y esto vale para el bloque en el poder y para el bloque revolucionario) a partir de aparatos hegemónicos que articulan cada bloque, instituciones de la sociedad civil que contienen en su interior el despliegue de las relaciones de fuerza o, si se prefiere de la lucha de clases en todos sus niveles” (Portantiero, 1982:117).

La hegemonía se construye a través de los aparatos hegemónicos. Entendemos por *aparatos hegemónicos*:

“el conjunto de instituciones y cuasi-instituciones especializadas que producen, circulan e inculcan una determinada visión de la realidad (acompañada de un sistema de valores, que le permite alcanzar a la clase, fracción de clase o bloque poseedora de éstos, no sólo la capacidad de legitimar sus intereses particulares y reproducirse en la misma situación que ocupa en la estructura histórica, sino también expanderse y dirigir políticamente al cuerpo social por vía de la ideología” (Esteinou, 1982:6-7).

Para Gramsci los principales aparatos hegemónicos son los siguientes (Piotte, 1974:193-196):

- La institución escolar
- La organización religiosa
- El conjunto de organizaciones que se ocupan de lo impreso: las editoriales, las librerías, bibliotecas, etcétera.



- Los canales audiovisuales: cine, teatro, televisión, etcétera.
- Los medios de comunicación oral: radio, discos, etcétera.

Sin duda, a esta lista deberá agregar ahora la Internet y los avances en la informática que en la actualidad desempeñan un papel importante en las formas comunicación y control de la sociedad.

De esos cinco tipos de aparatos hegemónicos culturales que Gramsci distingue, observamos los últimos dos, además de la prensa, son lo que denominaremos Medios Masivos de Comunicación o *Mass Media*, que como vemos hay que considerarlos como aparatos hegemónicos culturales. Antes de pasar a tratarlos en su especificidad, señalaremos algunas características comunes a todos los aparatos hegemónicos culturales.

Todos ellos tienen la finalidad de hacer que la clase dirigente se convierta en hegemónica estableciendo el consenso al “implantar el primordial programa de articulación, sujetamiento, conducción e identificación cultural que requiere la estabilidad política y económica del sistema social” (Esteinou, 1982:3) atenuando sus contradicciones para conservar y reproducir las relaciones sociales del *bloque histórico*.

Esto se lleva a cabo a través de la creación y difusión del proyecto de educación colectiva y cultural que contiene el “**principio hegemónico**” constituido por “los principales valores racionales, las emociones normativas, las imágenes preconcientes y los sentimientos profundos, que requiere cada fase de la integración nacional” (Esteinou, 1982:3).

Estos aparatos hegemónicos que hemos enlistado son aparatos culturales, pues obedecen a un “proyecto de educación colectiva” que tiende a promover un determinado “modo de vida

cultural” es decir, que obedece a una determinada cultura, propia del grupo hegemónico. Entendemos por *cultura*:

“el conjunto de patrones explícitos e implícitos, manifestados en la forma de vida, que son aprendidos y transmitidos mediante símbolos, que constituyen los logros distintivos de los grupos humanos, tanto materiales como espirituales. El medio esencial de la cultura lo constituyen las ideas (históricamente derivadas y seleccionadas) y especialmente sus valores adquiridos. Un sistema cultural, entonces, podría ser considerado producto de la acción; así como, el generador de los elementos condicionantes para otras acciones presentes y futuras” (Béjar, 1981:103-104).

De este proyecto cultural se deriva el marco y la jerarquía de valores que compondrá la concepción de comunidad, tradición, moral, patria, nación, hombre, etcétera, que el grupo hegemónico difundirá y que los grupos subalternos aceptarán consensualmente. Pero debemos aclarar que las clases subalternas no son puramente receptivas y pasivas, por el contrario a pesar de la aculturación que reciben por parte de los aparatos hegemónicos ellas crean su propia cultura popular constituida por su ideología o visión del mundo que es una mezcla de aceptación pasiva y de rechazo explícito e implícito de la cultura dominante (González, 1980:10). Frente a su opresión y sus necesidades, las clases subalternas crean sus propias respuestas culturales que expresan la conciencia compartida de su situación, su propia visión del mundo que contradice la de la cultura dominante.

Gramsci denomina como *Folklore* a estas *culturas subalternas* o populares y las define como “una concepción

del mundo y de vida, en gran medida implícita, de determinados estratos de la sociedad, en contraposición (por lo general también implícita, mecánica, objetiva) con las concepciones del mundo oficiales” (Gramsci en González, 1980:12).

Este folklore o cultura subalterna es en diferentes grados una forma de impugnación de la cultura dominante, pero se caracteriza por ser generalmente una concepción del mundo un tanto incoherente, y a pesar de tener valores propios de los grupos subalternos, también presenta algunas concepciones de la cultura dominante de ahí que tenga diferentes niveles de impugnación<sup>5</sup> Lombardi (González, 1980:14-17) establece cuatro niveles importantes:

*1. Nivel de impugnación inmediata con rebelión al status-quo.* (Puede ser una oposición explícita o implícita).

Este nivel se caracteriza en que los productos y manifestaciones folklóricas presentan una clara diferencia con los de la cultura dominante. En especial se hace referencia a las diferencias de las clases entre ricos y pobres, poderosos y débiles, etcétera. Por ejemplo, el dicho popular: “La hora de comida para los ricos es cuando tienen hambre, para los pobres cuando tienen que comer”.

*2. Nivel de impugnación inmediata con aceptación del status-quo.* (Puede ser explícita o implícita).

En este nivel las diferencias que encuentra el grupo subalterno con la cultura hegemónica se le atribuyen a Dios o al destino, pero no, al grupo en el poder como en el

<sup>5</sup> Lombardi Striani define como impugnadora “una forma cualquiera de contraposición de documentos, de textos, de testimonios, con una intención antagónica, tanto explícita como implícita” (Gonzalez, 1980:14)

nivel anterior. Es decir, aunque hay cierta conciencia de la situación, ésta no es acompañada por un ímpetu de rebeldía, por el contrario se cae en la resignación. Ejemplo de este nivel son los siguientes dichos populares: “Cuando Dios dice, ni los perros pueden”, “Cada criatura tiene su destino”.

### *3. Nivel de impugnación implícita o por posición.*

Este nivel se refiere a todos aquellos documentos, creaciones, comportamientos, creencias, rituales, tradiciones, valores, etcétera, que con su sola presencia se contraponen a la cultura hegemónica con la que presentan una radical diferencia. Por ejemplo: las “limpias” de los brujos, la práctica de poner los santos de cabeza para conseguir milagros, etcétera. Estas prácticas y creencias se contraponen a la lógica, la racionalidad y la cosmovisión científica que defiende de la cultura hegemónica occidental.

### *4. Nivel de aceptación de la cultura hegemónica.*

Aquí, encontramos expresiones, creencias, valores y objetos producidos por la cultura hegemónica que han sido aceptados por la cultura subalterna prácticamente sin ninguna modificación. Dentro de este nivel podemos distinguir tres tipos de productos:

- Aquellos compartidos por la cultura hegemónica y a la cultura subalterna como son los temas de la inferioridad de la mujer en relación al hombre, la necesidad de autoridad, la resignación frente a la vida, etcétera. Ejemplos de estos son los siguientes dichos: “la mujer a sus quehaceres para eso son las mujeres”. “El que sabe sufrir, sabe vivir”, “el hombre de bien con cualquier cosa se contenta”.

- Los productos que han pasado paulatinamente de la cultura hegemónica a la cultura subalterna. Aquellos productos que en un tiempo se usaron en la cultura hegemónica y una vez que ésta los desecha, permanecen arraigados a la cultura popular, como sería el caso de ciertas ropas, modas, objetos, etcétera.

- Por último, aquellos productos elaborados por la cultura hegemónica especialmente para la cultura subalterna y que le son impuestas a esta, por ejemplo las fotonovelas de amor y policiacas, las historietas para adultos, algunas canciones comerciales que retoman géneros populares, los periódicos policiacos y amarillistas, etcétera.

Volviendo a los aparatos hegemónicos culturales hay que señalar que de acuerdo a las demandas de conservación y readaptación de las relaciones sociales en cada bloque histórico; así como, de acuerdo al desarrollo de las fuerzas productivas y de la producción cultural o espiritual de cada estadio histórico, es como se ha realizado una especie de “selección” (Esteinou, 1982:1-2)<sup>6</sup> de los aparatos hegemónicos que han tenido primacía en cada modo de producción.

“[...] esta política de selección no es hegemónica para todos los modos de producción, ni etapas sociales, sino que varía según los diversos requerimientos que presenta cada fase y coyuntura histórica por la que atraviesa la reproducción de la base social. En cada una de éstas, el sistema cultural más avanzado o la combinación de los aparatos más desarrollados, es privilegiado por la

<sup>6</sup> Hay que aclarar que esta “selección” está dada por la coyuntura del bloque histórico, más que por el deseo maquiavélico de un grupo de hombres con “mala fe”.

clase dirigente, como la instancia cultural más apropiada para instaurar su hegemonía dentro de la infinita gama de formaciones ideológicas que se enfrentan a este nivel superestructural” (Esteinou, 1982:2).

Evidentemente el hecho de que en un periodo determinado se privilegie el uso de uno o varios aparatos hegemónicos no impide que el resto de los aparatos y componentes de la cultura hegemónica que aparecen como secundarios, realicen también su labor “educativo-cultural” para convertir al grupo en el poder en hegemónico, a través de la dirección moral de la sociedad <sup>7</sup>. Esteinou sugiere un proceso de desarrollo histórico de los diferentes aparatos hegemónicos de acuerdo al bloque histórico en el que fueron privilegiados (Esteinou, 1982:2-3) nosotros coincidimos con estos planteamientos:

- a. En el *modo de producción primitiva*, la producción mágico-religiosa, difundida e inculcada a través del rito y la tradición son las prácticas hegemónicas que los grupos gobernantes empleaban para dirigir y obtener el consenso.
- b. Durante el *modo de producción feudal*, la subordinación de los siervos o los “señoríos” medievales se obtenía esencialmente en el terreno ideológico, a través del aparato religioso con todos sus subsistemas clericales.
- c. Dentro del *capitalismo* en su fase *mercantilista* el consenso del grupo en el poder se obtuvo por medio de los aparatos ideológicos del Estado político que introducen la ideología de la democracia parlamentaria y la lucha de los partidos políticos, que promovieron la concepción del

<sup>7</sup> Cabe señalar que para Gramsci, hasta los nombres en las calles tienen una función hegemónica, tendiente a crear una determinada visión del mundo.

mundo a través de la cual la clase gobernante que componía el Estado (en sentido estricto) encarnaba la “voluntad popular” y representaba el “interés general”.

d. En la *fase premonopolista* del modo de producción capitalista el aparato escolar se levanta como uno de los principales aparatos hegemónicos, que sustituye a los residuos de las anteriores ideologías y mecanismos religiosos. La escuela cobra importancia también por las demandas del modo de producción capitalista que está en su fase de modernización y requiere cada vez más fuerza de trabajo calificada. Es en esta fase en la que vivió Gramsci de ahí que dé tanta importancia a la escuela y a la iglesia como aparatos hegemónicos fundamentales. Por esta época los medios masivos de comunicación apenas comenzaban esbozar su trascendencia de ahí que Gramsci no les diera tanta importancia.

e. En la *fase globalizada* del capitalismo, el aparato difusor de la cultura de masas. Los medios masivos de comunicación (televisión, radio, cine, satélites de comunicación, informática, etcétera) van remplazando progresivamente al aparato escolar para convertirse en el principal aparato hegemónico cultural del estado capitalista en la actualidad.

En México, a pesar de la enorme importancia que tienen los medios masivos de comunicación, no podemos dejar de considerar el alcance que tiene aún el aparato escolar, en especial en las zonas rurales y en aquellas partes del país sumidas en condiciones de marginación, donde los medios masivos de comunicación no han llegado o bien, apenas comienzan a tener auge.

## PRINCIPALES APARATOS DE HEGEMONÍA EN DIVERSAS FASES DE LA HISTORIA

FASES DE LA HISTORIA	PERIODOS	PRINCIPALES APARATOS HEGEMONICOS
Modo de producción primitivo		Tradicón oral, ritos, célula familiar
Modo de producción feudal		Iglesia y subsistemas religiosos
Modo de producción capitalista	Mercantilista	Aparato ideológico de estado político
	Premonopolista	Escuela
	Monopolista/imperialista	Medios de difusión colectiva

A continuación señalaremos algunas funciones que caracterizan a los medios masivos de comunicación que justifican el hecho de ser considerados el principal aparato hegemónico cultural en la época actual.

### **Funciones de los medios de comunicación masiva**

Los medios masivos de comunicación como aparatos hegemónicos tienen tres funciones principales: Económica, ideológica y educativa.

#### ***Función económica***

Los medios masivos de comunicación cumplen esta función en la medida que aceleran el proceso de circulación de las mercancías a través de los discursos publicitarios que son un gran catalizador de consumo y, por consiguiente, un factor importante en la sociedad actual.



La globalización caracterizada por la distribución mundial de las mercancías, gracias a la apertura comercial a la que han sido obligados a entrar la mayor parte de los países a través de tratados comerciales, ha convertido al mundo en un mercado planetario. El desarrollo tecnológico es el que, en buena parte, ha permitido esto y los medios de comunicación, se han convertido, sin duda en un instrumento fundamental para favorecer el desarrollo exitoso de la mercantilización global.

Los medios de comunicación y la información hacen que la publicidad tenga un impacto cada vez mayor :

“La publicidad cobra la importancia de una ideología. Es la ideología de la mercancía. Se sustituye a lo que fue la filosofía, moral, religión, estética [...]. Las fórmulas publicitarias más sutiles encierran hoy una concepción del mundo[...]. Se le dice cómo vivir siempre mejor: qué comer y beber, con qué vestirse y amueblarse, cómo habitar. Ya está usted programado” (Lefebvre, 1980:135).

La comunicación masiva y la mercantilización mundial promueven un consumo homogéneo de mercancías que, difundidas por todas partes, instauran una nueva forma de homogeneización: en todos lados se puede consumir lo mismo. La distribución (e incluso una buena parte de la fabricación) de los productos de las transnacionales es mundial. La tecnología y la regionalización de bloques comerciales ha hecho esto posible.

“En todos los lugares todo se parece cada vez más a todo y más, a medida que la estructura de preferencias del mundo es presionada hacia un punto común homogeneizado” (Lavit en Ianni, 1996:6).

Al igual que el resto de las mercancías, también la cultura, se ha venido mercantilizando de manera mundial: “La ‘cultura’ en esta sociedad es también mercancía de consumo” (Lefebvre, 1980: 136). Las producciones culturales de masas también se comercializan mundialmente: películas, programas de televisión, revistas, libros, *CD*, *software*, etcétera; pueden circular en el planeta con gran rapidez y facilidad.

“Las nuevas tecnologías y la multiplicidad de productos que circulan en el mercado de lo gráfico y audiovisual muestran su desigual distribución social y las diferencias socioculturales que pautan sus usos y -desde un punto de vista opuesto- dan cuenta de la tendencia de su universalización.” (Terrero, 1997:84).

La difusión y la distribución mundial de las mercancías, a la par que generan la ilusión de un mundo “homogéneo” muestran las brutales contradicciones, que el capitalismo global ha generado.

Además de la función publicitaria, los medios de comunicación en especial los desarrollos en la informática han permitido un cambio en el modelo de producción que ha pasado del “tradicional” modelo taylorista-fordista de producción en serie a un modelo de *Producción Flexible* (Ramírez Grajeda y Anzaldúa, 2000:176).

Para Freeman y Pérez (1988:47-49) el surgimiento de un nuevo paradigma tecnológico impacta generalmente en diversos sectores de la producción, generando nuevos procesos de industrialización y variadas formas de innovación, de manera que repercuten enormemente en la economía.

Los desarrollos tecnológicos que aparecieron desde la década de los 80’s, especialmente con las innovaciones en las

tecnologías de punta: nuevos materiales, biotecnología e informática, aunado a otros factores (nuevos patrones de mercantilización, consumo y producción de bienes y servicios) permitieron la fase globalizada del capitalismo que hoy vivimos (Freeman y Pérez, 1980:59-61).

Los avances en la tecnología de la información y la comunicación a partir de los microprocesadores empleados en la industria, aumentaron enormemente la producción bajando los costos y permitiendo una mayor flexibilidad en los procesos productivos (Oman, 1996:24-25).

“El taylorismo (eje del modelo de fabricación fordista) con su estructura rígida de producción en serie con tiempos y movimientos controlados, departamentalización, división excesiva y secuenciada de la cadena productiva, etcétera; había agotado sus posibilidades de desarrollo.” (Ramírez y Anzaldúa, 2000:180).

Las nuevas tecnologías permitían abreviar los procesos, ahorrar personal y fragmentar la producción en diferentes centros, que incluso se trasladaron a países lejanos donde se encontraban las mejores condiciones para la fabricación. Se multiplicaron las empresas maquiladoras encargadas de la elaboración de partes del producto. En síntesis se flexibilizó el proceso productivo.

La producción flexible implica una nueva organización del trabajo donde los trabajadores buscan el mejoramiento de los procesos de producción, delegándoles nuevas tareas y responsabilidades:

“[...]con la necesidad de optimizar el uso de los recursos humanos e instalaciones [...] los obreros pasan a asumir buena parte de las funciones que

antes desempeñaban los supervisores, finalmente, los mismos obreros se ven asociados a actividades conceptuales, pues deben contribuir activamente a la aplicación y al afinamiento de procesos de producción que están cambiando continuamente” (CEPAL-UNESCO, 1992:84).

En consecuencia, esta nueva forma de producción requiere de mano de obra bien calificada, sumamente flexible y “polivalente”, para que pueda adaptarse, tanto a los cambios tecnológicos, como a la versatilidad que van adquiriendo los procesos productivos.

La deslocalización de la producción permitió a algunos fabricantes estar más cerca de sus mercados extranjeros y en ocasiones adaptar sus productos a las demandas de sus consumidores (consideraciones importantes que generalmente se toman en cuenta para las innovaciones). La metáfora de la “fábrica global” (Ianni, 1996:37), cobra muchos elementos reales bajo estas circunstancias.

### ***Función ideológica***

Los medios masivos de comunicación realizan su función ideológica a través de la difusión de la denominada “cultura de masas”, que no es más que la visión del mundo, creencias, valores, formas de vida, etcétera, que el grupo hegemónico produce y difunde a través de estos medios, para obtener el consenso.

Margulis (1982:43) señala que los productos culturales que se difunden masivamente por todo el mundo son los que van posibilitando la denominada “cultura de masas”.

“La noción de aldea global es una expresión de la globalización de las ideas, patrones y valores

socioculturales, imaginarios. Puede ser vista como una [...] cultura mundial, entendida como cultura de masas, mercado de bienes culturales, universo de signos y símbolos, lenguajes y significados que crean el modo en que unos y otros se sitúan en el mundo, piensan, imaginan, sienten y actúan” (Ianni, 1996:74).

Los *mass media* en la actualidad juegan un papel muy importante en los procesos de socialización ya que son las principales instancias con las que se relacionan los sujetos dada su capacidad de inserción en la vida de ellos. De esta manera conforman ideologías y concepciones prontas a asumirse, los medios de comunicación:

“le dicen al hombre común quién es él: le da una identidad; le dicen lo que quiere ser: le dan aspiraciones; le dicen cómo conseguir ese camino: le dan la técnica y le dicen como sentirse [...] incluso, cuando no lo es: le ofrecen un escape” (Mills en Beltrán y Fox, 1981:61).

Los medios masivos de comunicación presentan una realidad mitificada, descontextualizada del proceso histórico y de la lucha de clases (Mattelart, 1981:34). Al hacer esto, los *mass media*, realizan “esencialmente una función desorganizadora y desmovilizadora de las clases dominadas. Neutraliza y desorganiza dichas clases (y, en cambio, afianza la solidaridad en torno a la clase dominante y sus intereses)” (Mattelart, 1979:46).

Una de las formas principales de desorganizar a las masas es a través de la promoción del individualismo que cotidianamente refuerzan con sus difusiones (Mattelart, 1979:46).

Además del individualismo que aparece en los programas, hay que destacar el aumento del consumo individual de la cultura de masas gracias al desarrollo de la televisión y la Internet. El gran impulso que a tenido la televisión (Castells, 1999:362) al multiplicar enormemente su programación gracias al incremento de canales a través del servicio por cable; así como, la diversificación de sus funciones gracias a las videocaseteras y los dispositivos de videojuegos, han promovido prácticas individuales de entretenimiento. Lo mismo ocurre con la Internet y el correo electrónico.

“El abandono de espectáculos culturales públicos (cine, teatro, espectáculos musicales) [...] acompañado por un incremento en el consumo del video y de la TV por cable [...] muestran la importancia creciente de la pantalla doméstica y el ámbito privado como escenario de consumo recreativo y eje de las prácticas lúdicas, informativas y de relación con el mundo exterior” (Terrero, 1997:84).

Este individualismo que promueven los medios, dificulta la solidaridad y la comunicación entre los miembros de los grupos subalternos, que son indispensables para que estos produzcan su *cultura popular*: “sistema de respuestas solidarias creadas por los grupos oprimidos, frente a las necesidades de liberación”(Margulis, 1982:44).

En un estudio realizado por el *Institute for Journalism* de San Francisco señala en sus conclusiones que: “*los que más ven televisión son los que menos conocen el mundo que les rodea*” (Ford, 1997:48). A pesar de lo limitado que pueden ser las encuestas este estudio resulta revelador.

Al obstruir la creación cultural de las clases subalternas, se les obstaculiza en gran parte la impugnación a la cultura dominante y al modo de producción que defiende, porque, de acuerdo con Gramsci, es en su cultura donde las clases subalternas cobran conciencia de clase (Gramsci en Garin, 1974:126).

Sin esta cultura popular “conciencia compartida de necesidades, carencias y opresión que generan solidaridad, un lenguaje y un cúmulo de símbolos, que permiten avanzar (a los grupos subalternos) en la toma de conciencia y en la acción”(Margulis, 1982:46) se les obstaculiza su liberación. Por lo tanto, la cultura de masas viene a jugar un papel contrarrevolucionario, pues no sólo obstaculiza la aparición de la cultura popular, sino que a veces la retoma y la comercializa para descontextualizarla y quitarle su acción transformadora.

Frecuentemente los medios masivos de comunicación se apropian de algunos productos de la cultura popular, los “resemantizan”<sup>8</sup> y los difunden dentro de la cultura de masas<sup>9</sup> presentándolos como algo cómico, o bien mistificándolos.

Pero también la cultura popular retoma algunos elementos de la cultura hegemónica, los resemantiza y se los apropia, así

<sup>8</sup> Un ejemplo de esto lo encontramos en los programas donde se presentan espectáculos folklóricos comercializados y el reciente espectáculo del *Concierto “Unidos por la Paz”* en el que por primera vez las dos televisoras más grandes del país se unieron para promover un show donde supuestamente se exaltaba la cultura indígena dentro del marco de un concierto de rock muy al estilo norteamericano, donde incluso pudimos observar “danzantes aztecas” bailando una mezcla de danza tradicional y rock, acompañada de la música de los grupos rockeros.

<sup>9</sup> Es común que en los programas televisivos se presente de manera deformada (generalmente humorística) algunas fases de la cultura popular, poniéndolos en situaciones similares a la vida cotidiana de las clases subalternas, pero deformando y ocultando su situación real, muchas veces con la finalidad de ridiculizar su cultura. Así mismo, se presenta de manera grotesca los problemas que la miseria y la ignorancia provocan en los grupos subalternos, provocando un repudio generalizado a estos grupos, ocultando y descalificando su cultura. Los *talking show* y los reportajes amarillistas sobre los marginados son una muestra obscena de esta práctica.

como también retoma algunos elementos que originalmente eran suyos y que ahora difunden los medios en forma comercial y mistificada y, al retomarlos les da un nuevo significado y los desmitifica (Margulis, 1982: 47-48). Esto ocurre porque los grupos subalternos no son sujetos pasivos y receptivos que aceptan íntegramente la ideología que se inculca por los medios de comunicación masiva, pese a que ellos sean, como hemos sostenido, el aparato hegemónico de mayor importancia y poder ideológico de nuestros tiempos.

“Dependiendo de las circunstancias socioculturales, existen diversos códigos o, mejor, reglas de competencia e interpretación. El mensaje tiene una forma signifiante que puede llenarse con diferentes significados [...] Así el emisor organizaba la imagen televisiva en virtud de sus propios códigos, que coincidían con la ideología dominante, mientras que los destinatarios la llenaban con significados ‘aberrantes’ según sus códigos culturales particulares. [...] El modelo de la cultura de masas ] compite con otros (constituídos por vestigios históricos, cultura de clases, aspectos de la cultura ilustrada transmitidos mediante la educación, etcétera)” (Eco en Castells, 1999:367).

Esto coincide también con el planteamiento de Foucault, en el sentido de que todo poder genera resistencias (1988) y todo discurso pasa por un proceso de subjetivación en la medida en que cada sujeto lo resignifica en función de su historia, su deseo y el lugar sociocultural que ocupa.

Sin embargo, no podemos dejar de reconocer la eficacia ideológica que tienen los medios masivos, la cual obedece a ciertas características como:



***Amplio radio de aculturación.*** Indudablemente los medios masivos, especialmente los que operan con tecnología electrónica en la transmisión de los discursos, tienen un amplio radio de influencia que abarca a “millones de receptores heterogéneos, ubicados sincrónicamente en las condiciones y regiones más disímolas y polarizadas que conforman la formación social de que se trate” (Esteinou, 1982:5).

La amplia cobertura ideológica de los medios masivos de comunicación, hace que sean empleados por los países imperialistas, para difundir a través de ellos su cultura en los países dependientes realizando así, la denominada “invasión cultural” que consiste “en la penetración que hacen los invasores en el contexto cultural de los invadidos, imponiendo a estos su visión del mundo, en la medida misma en que frenan su creatividad, inhibiendo su expansión” (Freire, 1981:195).

Los *mass media*, son los aparatos hegemónicos que cuentan con el más extenso radio de influencia y por esta razón incluso son empleados por otros aparatos hegemónicos para realizar sus particulares funciones ideológicas. Esto lo convierte no sólo en: “el vértice histórico de la totalidad social [...] sino] en el vértice histórico del conjunto heterogéneo de aparatos ideológicos del Estado capitalista o de la sociedad civil [...] Esto los ha convertido en el principal aparato de consenso [...] de toda la sociedad civil” (Esteinou, 1982:7).

***Capacidad de legitimación continua y acelerada.***  
*Ningún aparato hegemónico cultural tiene esta capacidad de influenciar tan rápida y continuamente como los mass media (especialmente los electrónicos) pues:*

“penetran en las casas, sujetan durante largas horas a las personas frente a un aparato, transmiten no sólo mensajes verbales, sino también imágenes de acciones, conductas, objetos. La radio permite al

individuo que la escucha un cierto accionar simultáneo, la televisión inmoviliza; además, transmite modelos corporales, actividades, gestos, mímicas, tipos de belleza física, formas prestigiadas para imitar” (Margulis, 1982:43).

Su continua incidencia cotidiana permite **actualizar y reactualizar la visión del mundo** y la escala de valores del grupo hegemónico, que es la mejor forma de mantener el consenso. Gramsci afirma que para que un grupo mantenga cierta concepción de mundo no debe cansarse jamás de repetir los argumentos (variando literalmente la forma) que sustentan a esa concepción del mundo, pues “la repetición es el medio didáctico más eficaz para obrar sobre la mentalidad popular” (Gramsci, 1975:26).

**Poder de formación del consenso y de movilización de los agentes socializantes.** A pesar de las contradicciones ideológicas que presentan los grupos que controlan los medios masivos de comunicación estos son capaces de crear, mantener y difundir una serie de “principios hegemónicos” que permiten dirigir a la masas sociales en dos direcciones: a) Económica al inducir el consumismo y la circulación de mercancías; b) Político-cultural, al conseguir y mantener el consenso social en torno al proyecto de sociedad de los grupos hegemónicos, para reproducir las relaciones sociales.

**La temprana multisocialización de la conciencia.** Aun en la familia los *mass media* son el aparato hegemónico cultural que más temprana y efectivamente ejerce su influencia de socialización cultural en el ser humano.

En esta función de multisocialización temprana, los medios masivos, han superado a la escuela y a la familia, no sólo porque cubren un mayor radio de influencia (llega incluso a los sujetos que no tienen escolaridad), sino porque entran en

contacto con una gran cantidad de niños antes de que ingresen a la escuela.

Prácticamente los medios masivos de comunicación, en la actualidad influyen durante toda la vida de los sujetos.

***Permeabilidad de participación al proyecto dirigente.***

Ningún aparato hegemónico es monolítico, pues no están constituidos por un sólo grupo dominante hegemónico, sino por fracciones de clase dominantes que tienen un conjunto de intereses multifacéticos que responden en última instancia, “con mayor o menor fuerza, a una tendencia de clase guía que es la que imprime el carácter básico de la función estructural que debe desempeñar” (Esteinou, 1982:11).

Los medios masivos de comunicación son el aparato hegemónico que permite mayor permeabilidad y participación de los diferentes intereses de los grupos hegemónicos, ya que debido al altísimo costo de su funcionamiento se requiere la participación económica y, por lo tanto, política y cultural, de todas las fracciones de la clase dominante tanto nacional como extranjera, para mantenerlos en operación. Esta amplia participación de las facciones de clase dominante hacen que los medios masivos de comunicación, estén expuestos a un mayor grado de lucha intraclasses dominante que el resto de los aparatos hegemónicos.

La lucha intraclasses dominante se da porque cada facción quiere construir su hegemonía sobre las otras facciones y el resto de la sociedad, y de ésta manera legitimarse, existir y ejercer el poder. Para lograrlo requiere transmitir e inculcar su ideología a través de “adquirir tiempo o espacio de difusión (según sea la naturaleza del medio), para vehicular sus intereses particulares de clase e imponerlos como necesidades generales y prioritarias del conjunto social” (Esteinou, 1982:11).

Al mismo tiempo que los medios de comunicación son *relativamente permeables* a las diferentes facciones de la clase

dominante, también son *herméticos* a la participación en ellos de las clases subalternas y a su proyecto cultural.

Si bien los medios masivos de comunicación aparentemente permiten la participación de las clases subalternas a través de ciertos programas de entretenimiento, concursos y opinión (*Atínele al precio, Para que todo México se entere, En las mejores familias, Cosas de la vida, Hay caramba, Te caché*, etcétera) esta “participación” es controlada y manipulada a través de diversos mecanismos como: los “filtros” de censura de las llamadas telefónicas “al aire”, la selección y montaje de las opiniones, la mistificación de la cultura popular, la asignación de canales de menor difusión y con los horarios de menor *rating*.

En realidad se impide la participación libre de las clases subalternas en los medios, por el peligro potencial que podría representar la difusión masiva de su ideología y su proyecto cultural. De hecho esta participación queda vedada no sólo por los controles que el Estado y los dueños de los medios ejercen sobre la programación, sino también por el altísimo costo de compra de tiempo o espacio en estos medios de comunicación.

### ***Función educativa***

En la actualidad el aparato escolar se inclina cada vez más a emplear a los medios masivos de comunicación como su “principal prolongación técnica, mediante la cual, se ejecutan a escala ampliada las funciones específicas de la escuela capitalista: la inculcación de la ideología dominante y la formación de la fuerza de trabajo” Esteinou, 1982:13).

La función educativa de la comunicación de masas paulatinamente cobra importancia debido, entre otras causas a:

“la creciente demanda que fija el desarrollo de las fuerzas productivas, a la inadecuada habilitación de maestros por el sistema educativo tradicional, a la insuficiencia del aparato escolar para cubrir el incesante volumen de educación que impone el desproporcionado crecimiento de la población, a la periódica necesidad de inculcar una ideología funcional para las distintas coyunturas sociales y a las continuas exigencias del aparato productivo para obtener rendimientos educativos más elevados.” (Esteinou, 1982:13-14).

Quizá en un futuro no muy lejano los medios masivos de comunicación, especialmente la televisión, puedan llegar a sustituir en una buen parte el aparato escolar. De hecho existen ya muchos programas de educación a distancia, interactivos de carácter multimedia, con el empleo de televisión, videocasetes, computadoras, programas en Internet, asesorías por correo electrónico y a través de *chats*.

La incorporación de los medios de comunicación y los desarrollos tecnológicos a la educación hará que ésta sea cada vez más diferenciada y jerarquizada. Habrá una educación sumamente elitista de alta calidad con el empleo de sofisticada tecnología, que requerirá de pedagogos y profesores altamente capacitados en el uso de estos medios, que sean capaces de elaborar programas y materiales multimedia para satisfacer a este sector.

Las empresas privadas transnacionales son las que patrocinan la producción de estos paquetes educativos multimedia. Las instituciones de educación privadas y los institutos de excelencia serán los únicos que cuenten con los suficientes recursos para este tipo de educación. Este tipo de estrategias hará más elitista la educación (Castells, 1999).

Esta forma de educación demandará del conocimiento y colaboración de diversas disciplinas como la informática, las ciencias de la comunicación, las estrategias de marketing, la pedagogía y la psicología. Los educadores deberán conocer y manejar las nuevas tecnologías, dominar el inglés y tener la suficiente creatividad para innovar tecnologías y programas educativos. La interactividad, la deshumanización del proceso educativo, así como la educación controlada, programada y acrítica serán algunos de los problemas que aparecerán con este tipo de educación.

Paralelamente, con el adelgazamiento del Estado como parte de las políticas neoliberales, el sector educativo público, muy probablemente se vea todavía más abandonado de apoyos económicos y materiales, situación que podrá agravarse con la explosión demográfica. Esto significará un verdadero reto para maestros y pedagogos que tendrán que hacer frente a las necesidades de educación de una gran cantidad de población con una mínima cantidad de recursos. Tendrán que hacer mucho más con menos y por menos. Posiblemente se opte por la educación televisiva que tal vez resulte de bajo costo y requiera de una mínima infraestructura para llevar educación básica masiva a una buena parte de la población. Aunque habrá sectores que aún estarán marginados de esta posibilidad.

### ***Los medios comunicación y la sustentabilidad***

A lo largo de su desarrollo el capitalismo ha impulsado desarrollos deslumbrantes en la ciencia y la tecnología, que muestran la asombrosa capacidad creativa del ser humano, pero también ha generado devastadores efectos sociales y ambientales.

El capitalismo sustenta su desarrollo en la destrucción acelerada de los recursos naturales. Con el desarrollo tecnológico

y la producción a gran escala, la destrucción del ambiente ha aumentado de manera alarmante. Muchos especialistas (Meadows, Schoijet, 1993; Tamames, 1977) afirman que la depredación que se está haciendo del medio ambiente en los últimos años podría desembocar en una catástrofe ecológica tan grave que provocaría un colapso en la naturaleza.

“A una escala global, el *sobrepasamiento* y el colapso pueden suponer la ruptura de los grandes ciclos de apoyo de la naturaleza que regulan el clima, purifican el aire y el agua, regeneran la biomasa, preservan la biodiversidad y convierten a los residuos en nutrientes” (Meadows, 1993:166).

De continuar las condiciones actuales de explosión demográfica y depredación del ambiente por el capitalismo, se sobrepasarían los límites sustentables del planeta y la tierra podría sufrir un colapso a mediados del siglo XXI, a menos que se establecieran medidas eficaces de control del crecimiento de la población, se frenara la contaminación y la destrucción de la naturaleza, al tiempo que se crearan las condiciones necesarias para lograr un desarrollo sustentable. Sólo de esta manera se podría evitar el colapso.

Sin lugar a dudas los medios masivos de comunicación podrían ayudar a crear conciencia de estos problemas y favorecer una educación ambiental, que bien dirigida, ayudaría enormemente a combatir este alarmante problema.

Sin embargo, vemos que son muy pocos los programas que abordan estos temas y que al igual que las medidas y políticas gubernamentales son demagógicos, tibios e insuficientes.

Los medios de comunicación y los gobiernos no se han atrevido a enfrentar el problema de la destrucción ambiental con todo el rigor que se requiere, porque esto implicaría exigir

cambios radicales en las formas de producción capitalistas, que a su vez atentaría con la ganancia y el sistema mismo. Aún cuando se consiguiera un “*desarrollo sustentable*”, éste no podría seguir la lógica de la producción del capitalismo.

Lo que queda claro para los Meadows (1993) y otros autores es que la sociedad y el planeta sólo podrán ser sustentables en un sistema social diferente al nuestro, donde no exista una insaciable búsqueda de acumulación de ganancia a costa de la destrucción del hombre y la naturaleza. En esto coincide también Wallerstein:

“Por consiguiente, [...] después del 2050 o 2075, podemos estar seguros tan solo de unas cuantas cosas. Ya no viviremos en una economía-mundo capitalista: viviremos en cambio en algún nuevo orden u órdenes, algún sistema histórico nuevo, o varios” (1996:48).

El capitalismo por su lógica y sus fundamentos es incompatible con un desarrollo sustentable del hombre y de la naturaleza, de ahí que se requiera cambiar. Pero esto implica una transformación radical de la sociedad, que los medios de comunicación que conforman el aparato hegemónico al servicio del capital no están dispuestos a colaborar ni a llevar a cabo, porque atentarian contra los intereses de su clase ¿Qué sucederá entonces? No puede predecirse, lo cierto es que como humanidad no tenemos ya mucho tiempo: ***o frenamos la destrucción de ambiente y transformamos radicalmente la sociedad en un sistema basado en la sustentabilidad o el colapso es inminente.*** Desafortunadamente no es catastrofismo, las múltiples investigaciones de los especialistas nos han puesto en alerta desde hace muchos años y los efectos destructivos los constatamos cada día con más fuerza.



El capitalismo atenta no sólo contra la naturaleza, sino contra el ser humano al sumir a la mayor parte de la humanidad en un sistema de miseria, opresión, explotación y violencia cada vez más devastadores. El desempleo, la pobreza extrema, la insalubridad y el hambre, son algunas de las consecuencias que hoy vivimos. Los medios de comunicación masiva soslayan estas realidades al suprimirlas del mundo de ilusión que difunden, y cuando ocasionalmente las presentan, eluden mencionar sus causas.

Uno de los efectos del capitalismo y sus medios de comunicación es el **deterioro de la identidad** de los sujetos. La sociedad global se encuentra llena de contradicciones, de concepciones del mundo contrastantes, que en ocasiones vehiculizan valores opuestos; donde los medios nos ofrecen un mundo emocionante, maravilloso y terrible, se nos incita a consumir aquello que está fuera de nuestro alcance, se nos hace desear una vida diametralmente distinta a la que vivimos, se nos vende una imagen de lo que no somos ni podemos ser. Todo esto genera una gran frustración y en ocasiones una enorme confusión que puede afectar nuestra identidad.

La identidad (Grinberg, 1980:177) entendida como la capacidad que tiene el sujeto de construir una representación de sí mismo, que le hace experimentar un sentimiento de unidad y le permite mantener la integridad de su personalidad a través del tiempo y de los cambios que se presenten en su vida. Puede verse severamente alterada por las tensiones a las que lo somete la sociedad actual.

La identidad integra en una estructura unitaria y perdurable las experiencias, pensamientos, afectos, actitudes, valores, fantasías y comportamientos, que el ser humano experimenta y reconoce como parte de sí mismo.

“De nuestra identidad hablamos siempre que decimos quiénes somos y quiénes queremos ser. Y en esa razón que damos de nosotros se entretienen elementos descriptivos y elementos evaluativos. La forma que hemos cobrado merced a nuestra biografía, a la historia de nuestro medio, de nuestro pueblo, no puede separarse en la descripción de nuestra propia identidad de la imagen que de nosotros nos ofrecemos a nosotros mismos y ofrecemos a los demás y conforme a la que queremos ser enjuiciados, considerados y reconocidos por los demás” (Habermas, 1993:15).

La imagen que conforma nuestra identidad está mediada por los otros, es la mirada del otro la que nos devuelve el significado de lo que somos (Lacan, 1980:16). El otro que nos mira, nos interpreta desde la cultura, desde el mundo de la vida que compartimos, y nos dice quiénes somos, pero también quiénes no somos, aunque quisiéramos ser.

“La gente se reconoce en sus mercancías; encuentra su alma en su automóvil, en su aparato de alta fidelidad, en su casa, en su equipo de cocina” (Marcuse en Guinsberg, 1994:30).

La sociedad global que somete a la mayor parte de la humanidad a un mundo de miseria y contradicciones, donde reina lo efímero, la violencia, la cosificación, la euforia de las mercancías, la soledad masificada, la serialidad anónima, donde uno es según lo que tiene y puede comprar. Esto hace que la mayor parte de los sujetos, sumidos en la pobreza, se perciban

a sí mismos con una imagen devaluada y frustrante, añorando encarnar algunas de las mistificaciones que se presentan como ideales.

En estas circunstancias el sujeto puede entrar en crisis, que intenta resolver de diversas maneras presentando identidades múltiples de acuerdo al lugar y al rol que desempeñe en los grupos y en las instituciones en las que participe. También puede construirse una identidad sumamente empañada de imaginarios que le resguarden fantasmáticamente de una realidad ominosa, y en el peor de los casos puede caer en la anomia.

La **anomia** es una situación extrema asociada a los procesos modernizadores que generan severas perturbaciones del orden colectivo, cuando el sujeto pierde los límites morales compartidos socialmente: “[...] es la pesadilla por excelencia, que sumerge al individuo al mundo del desorden, el sinsentido y la locura” (Zermeño, 1996:31).

La profesión y el empleo que por muchos años han servido de referente fundamental de identidad, son en la actualidad difíciles de alcanzar, minando de esta manera fuentes privilegiadas de construcción de identidades.

El desempleo y la educación cada vez más restringida y elitista, obstaculizan las posibilidades reales de desarrollo personal y sumen, especialmente a la juventud en la frustración, la desesperanza, la depresión, la farmacodependencia, el hedonismo egoísta y la incertidumbre desquiciante de no poder construir una identidad y un proyecto de vida más o menos viable ni a corto ni a mediano plazo.

Desde esta perspectiva podemos afirmar que *el desarrollo sustentable* no tiene que ver nada más con la posibilidad de producir sin destruir la naturaleza, *tiene que posibilitar también el desarrollo pleno del ser humano*,

mejorando sus condiciones de vida material, pero también psicológica y espiritual.

Los medios masivos de comunicación se han convertido en la actualidad en uno de los principales instrumentos del capitalismo, no sólo por su importancia en la construcción y mantenimiento de la hegemonía de éste sistema, sino por su papel económico. Es por ello que para el capitalismo es fundamental mantener su control:

“En la actualidad la clase dirigente puede no tener su control sobre el aparato religioso, el aparato educativo y otras redes menores de socialización cultural [...], pero no sobre el aparato de la cultura de masas. Estos le son estructuralmente indispensables para gobernar. De no ser así pierde la dirección política de la sociedad, y con ello, su hegemonía de sector en el poder” (Esteinou, 1982:16).

Queda claro que los medios de comunicación jugarían un papel fundamental en el cambio que se requiere, de ahí que la lucha por su control y transformación es quizá uno de los primeros pasos que se tendrían que dar.

## Bibliografía

- Béjar, Raúl (1981) *El mexicano*, México, UNAM.  
Beltrán, Luis y Elizabeth Fox (1981) *Comunicación dominada*, México.  
Bobio (1974) “Gramsci y la concepción de sociedad civil” en Garín *et.al.* *Actualidad del pensamiento político de Gramsci*, México, Ed. Siglo XXI.

- Buci-Glucksmann (1980) *Gramsci y el estado*, México, Ed. Siglo XXI.
- Casas, Ma. de la Luz (1997) "Reflexiones sobre política y medios de comunicación al final de una era" en: *Diálogos de la Comunicación*. (Lima), Núm. 48, Octubre.
- Castells, Manuel (1999) *La era de la información. Vol. I La sociedad red*, México, Ed. Siglo XXI.
- CEPAL-UNESCO (1992) *Educación y conocimiento: Eje de la transformación productiva con equidad*, Santiago, Oficina regional de educación CEPAL.
- Durán, Elba y Jaime Peña (s/f) "La categoría gramsciana de hegemonía". *Mimeo*.
- Esteinou, Javier (1982) *Tendencias del estado en la creación de sus aparatos culturales*, México, Universidad Iberoamericana, Cuadernos del Centro de Servicio y Promoción Social.
- Foucault, Michel (1988) "El sujeto y el poder" en Hubert Dreyfus y Paul Rabinow. *Michel Foucault: más allá del estructuralismo y la hermenéutica*, México, UNAM.
- Freeman, Christopher y Carlota Pérez (1988) "Structural crises of adjustment, business cycles and investment behaviour" en G. Dosi et. al. *Technical Change and Economic Theory*, Londres, Frances Pinter.
- Freire, Paulo (1981) *Pedagogía del oprimido*, México, Ed. Siglo XXI.
- Garin (1974) "Política y cultura en Gramsci" en: Garin, et. al. *Actualidad del pensamiento político de Gramsci*, México, Ed. Siglo XXI.
- González, Jorge (1980) *Dominación cultural*, México, Estudios Euménicos.
- Goded, Jaime (1976) *Antología de comunicación*, México, UNAM.
- Gramsci, Antonio (1975) *El materialismo histórico y la filosofía de Benedetto Croce*, México, Juan Pablos editor.
- Grinberg, León y Rebeca (1980) *Identidad y cambio*, Barcelona, Ed. Paidós.
- Guinsberg, Enrique (1994) "Psico(pato)logía del sujeto en el neoliberalismo" en: *Tramas*, (México), UAM-X, No. 6, Junio.
- Habermas, Jürgen (1984) *Ciencia y técnica como ideología*, Madrid, Tecnos.
- Habermas, Jürgen (1993) *Identidades nacionales y postnacionales*, México, Ed. Rei.
- Ianni, Octavio (1996) *Teorías de la globalización*, México, Ed. Siglo XXI.

- Kaës, René (1995) *El grupo y el sujeto del grupo*, Buenos Aires, Amorrortu editores.
- Lacan, Jacques (1980) "El estadio del espejo como formador de la función del yo ("je") tal como se nos revela en la experiencia psicoanalítica" en: *Escritos I*, México, 8a. ed., Ed. Siglo XXI.
- Lefebvre, Henri (1980) *La vida cotidiana en el mundo moderno*, Madrid, Alianza editorial.
- Mattelart, Armand (1979) *Comunicación masiva y revolución socialista*, México, Ed. Diógenes.
- Mattelart, Armand (1981) *La comunicación masiva en el proceso de liberación*, México, Ed. Siglo XXI.
- Mattelart, Armand (1996) *La comunicación – mundo*, México, Ed. Siglo XXI.
- Meadows, Donella et. al. (1993) *Más allá de los límites del crecimiento*, Madrid, El país – Aguilar.
- Moreno, Prudenciano (1992) "Política económica de la Modernización Educativa en México" en: *Pedagogía*, (México), Vol. 8, No. 1, febrero-abril.
- Mouffe, Chantal (1978) "Hegemonía e ideología en Gramsci" en: *Arte, sociedad e ideología*, (México), Núm. 5, febrero – marzo.
- Nethol, Ana Ma. y Mabel Piccini (1984) *Introducción a la Pedagogía de la comunicación*, México, UAM-X – Terra Nova.
- Oman, Charles (1996) *Les défis politiques de la globalisation et de la régionalisation*, (Paris), Centre de développement de l'OCDE, Cahiers de politique économique No. 11.
- Packard, Vance (1978) *Las formas ocultas de la propaganda*, Buenos Aires, Ed. Sudamericana.
- Peña, Jaime y Elba Durán. *La cultura de las clases subalternas*, Tlaxcala, UPN.
- Piotte, (1974) "El pensamiento político de Gramsci" en: Garin, et.al. *Actualidad del pensamiento político de Gramsci*, México, Ed. Siglo XXI.
- Portantiero, Juan Carlos (1982) *Los usos de Gramsci*, México, Folios ediciones.
- Portelli, Huges (1980) *Gramsci y el bloque histórico*, México, Ed. Siglo XXI.
- Predvechni, G. et.al. (1979) *Psicología social*, México, Ed. Cartago.
- Ramírez Grajeda, Beatriz y Raúl Anzaldúa (2000) "Los modelos de intervención grupal en los requerimientos de producción flexible" en: Isabel Font y Arturo Sánchez *Horizontes complejos en*

*la era de la información*, México, UAM-A.

Revueltas, Andrea (1990) "Modernidad y mundialidad". *Revista de Estudios de Filosofía, Historia y Letras*, (México), ITAM, No. 23, Invierno.

Schoijet, Mauricio (1993) "El Club de Roma y los límites del crecimiento" en: *Economía Informa* (México), UNAM, No. 213, enero.

Tamames, Ramón (1977) *Ecología y desarrollo. La polémica sobre los límites del crecimiento*, Madrid, Alianza editorial.

Terrero, Patricia (1997) "Ocio, prácticas y consumos culturales" en: *Diálogos de la Comunicación*. (Lima), Núm. 49, Octubre. IX Encuentro Latinoamericano de Facultades de Comunicación social.

Wallerstein, Immanuel (1996) *Después del liberalismo*, México, Ed. Siglo XXI.

Watzlawick, Paul. *Teoría de la comunicación humana*. Tiempo contemporáneo.

Zermeño, Sergio (1996) *La sociedad derrotada*, México, Ed. Siglo XXI.





## DEMOCRACIA, GOBIERNO Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN LA CIUDAD DE MÉXICO

---

Francisco José Díaz Casillas\*

*"El problema principal no es encontrar alternativas a la Ciudad. Es más bien: cómo organizar las aglomeraciones, cómo gobernar las ciudades, para que sigan siendo lugares en los que se pueda vivir".<sup>1</sup>*

**H**ablar de democracia, gobierno y administración en la Ciudad de México, nos remite a dos momentos históricos del pasado reciente: el primero hace referencia a 1994, fecha en que aparece la Ley de Participación Ciudadana, primera normatividad político-administrativa de corte ciudadano, que presenta objetivos que enlazan el quehacer gubernamental con las necesidades ciudadanas; el segundo se da en 1997 con la aparición y ascenso de un Jefe de Gobierno, que a diferencia de sus antecesores, que fungían como Jefes del Departamento

\* Secretario de Transporte y Vialidad de la Ciudad de México. Lic. en Administración (UAM-A), Maestro en Administración Pública por la Facultad de Ciencias Políticas de la UNAM. Catedrático en la UAEM, en IAP del Estado de México y en la UNAM.

<sup>1</sup> Klaus Topfer Ministro de Planificación Construcción y Desarrollo Urbano Regional de la República Federal de Alemania. "Conferencia Internacional sobre Mejores Prácticas" celebrada en Dubar (Emiratos Árabes Unidos).

del Distrito Federal, eran nombrados por el Ejecutivo Federal y actuaban con facultades delegadas, en tanto que el Jefe de Gobierno es electo de manera directa y actúa con facultades autónomas.

De esta forma con un gobierno autónomo, los habitantes de la Ciudad de México dejaron de considerarse como “ciudadanos de segunda”, como en algún momento se les calificó, debido a que no contaban con sus derechos jurídicos de votar por las personas que los gobernaban, con el primer Jefe de Gobierno electo en 1997, se marca un “parteaguas” en la vida del Distrito Federal en donde las formas de hacer gobierno y administración pública provocan nuevos esquemas y formas de actuación política y administrativa.

Pero si el reto para gobernar la ciudad ya era difícil, más lo fue al tratar de ubicarla en el contexto internacional en donde la globalidad económica es un elemento adicional que complica aún más el quehacer gubernamental.

Ubicados en este contexto, los problemas a los que se enfrenta el Distrito Federal son: ¿cuál es el tipo de gobierno que se requiere para una Ciudad Metropolitana?, ¿qué tipo de características democráticas debe tener una ciudad como esta?, ¿cuáles son las características que desde el punto de vista de la administración pública se deben llevar a cabo para obtener una ciudad sustentable en el Distrito Federal?

Estos cuestionamientos se intentarán responder en el transcurso de esta ponencia, la cual inició con una explicación acerca de las características del desarrollo urbano de la Ciudad de México (Programa general, 1992).

En el contexto regional, se puede señalar que la base territorial que ha servido como soporte para la urbanización, ha tenido diferentes circunstancias en su evolución histórica. La ciudad lacustre de los aztecas sirvió como soporte para que,

a partir de la colonia, evolucionara la ciudad del desarrollo contemporáneo.

La Ciudad de México, una de las metrópolis más pobladas del mundo, presenta características particulares en las formas de apropiación social del territorio, desde principios del siglo XX un largo y complejo proceso de poblamiento, asentada inicialmente en el territorio que desde finales del siglo XIX se conoció como Distrito Federal, se ha caracterizado por su constante crecimiento demográfico y expansión horizontal, que entre 1800 y 1890 incrementaron en 151% su población y 152% su extensión superficial al pasar de 137,000 a 344,721 habitantes; y de 1,076 a 2,714 hectáreas.

Este proceso continuó y se intensificó durante el siglo XX, distinguiéndose cuatro momentos principales: el del desarrollo intraurbano posrevolucionario, de 1900- 1930; el del surgimiento de la industrialización manufacturera, entre 1930 y 1950; el de plena industrialización y metropolización, de 1950 a 1980; y por último, el de la tendencia regional megalopolitana, que se inicia a partir de los ochenta y continúa hasta la fecha.

En el primer momento, la lucha revolucionaria originó una disminución demográfica entre 1910 y 1921, pero al término de los enfrentamientos la población se incrementó notablemente al igual que el área urbana debido a la relativa estabilidad política y social que presentaba en comparación con el resto del país. El segundo momento se caracterizó por la transición a la industrialización manufacturera como parte del modelo de sustitución de importaciones. La demanda de fuerza de trabajo propició que la población de la ciudad creciera 56% entre 1930 y 1940, y su superficie 36%. Ambas variables se duplicaron entre 1940 y 1950 cuando la ciudad inició su extensión sobre el Estado de México que albergaba sólo el 1% de la población total de la ciudad. El tercer momento, el de la metropolización se extiende durante las décadas del desarrollo estabilizador, entre

1950 y 1980. La ciudad triplicó su población y superficie, de las cuales aproximadamente la tercera parte se ubicó en los municipios conurbados.

Por último, a pesar de la desconcentración industrial hacia Toluca, Cuernavaca, Pachuca, Puebla y Tlaxcala, mediante la creación de parques y ciudades industriales, en la década de 1970-1980, la población siguió extendiéndose en el Valle de México. Con ello se inició el cuarto momento de su urbanización cuyo rasgo principal es el surgimiento de una corona regional alrededor de la Ciudad de México. Es éste, el de la Ciudad Región, el ámbito sobre el cual debe realizarse el ordenamiento territorial de la metrópoli del Valle de México, en la medida que corresponde a la tendencia real del crecimiento.

Se define como Megalópolis, porque es un área que comprende los municipios correspondientes a las zonas metropolitanas de las capitales de los estados limítrofes al Valle de México, más la totalidad de los municipios que mantienen una relación funcional estrecha con la Ciudad de México y los que se ubican entre las zonas metropolitanas que integran la corona regional de ciudades y el Distrito Federal, además de las Delegaciones del Departamento del Distrito Federal.

En total se incluyen 189 municipios que corresponden, respectivamente, 91 al Estado de México, 16 al Estado de Morelos, 29 al Estado de Puebla, 37 al Estado de Tlaxcala y 16 al Estado de Hidalgo, además de las 16 Delegaciones del Distrito Federal.

Esta delimitación incluye, además de los municipios que están o serán directamente afectados por el crecimiento de la Megalópolis, aquellos otros cuya localización, nivel de vulnerabilidad ante posibles desastres y características naturales ofrecen condiciones adecuadas para la expansión urbana y la estructuración megalopolitana, así como aquellos cuyas

condiciones particulares indican que el poblamiento debe evitarse a toda costa.

Se utiliza el concepto de ciudad-región para aludir a una formación de tipo megalopolitano y describir porciones del territorio, relativamente integradas entre sí y con la Ciudad Central, aún cuando por el momento no estén articulados económicamente entre sí. Este concepto no supone la continuidad física entre las distintas zonas metropolitanas que conforman la megalópolis, por el contrario, la estrategia pone un gran énfasis en la separación entre estas áreas y el mantenimiento de sus condiciones relativas de autosuficiencia.

La corona regional abarca una proporción significativa de la región central del país, donde se han formado, a lo largo de la historia de México como país independiente, cinco zonas metropolitanas y siete núcleos urbanos aislados.

Se identifican tres niveles de zonas metropolitanas según su grado de aglomeración; en el primero se encuentran las áreas más pobladas, esto es, México y Puebla-Tlaxcala, en el segundo, Cuernavaca y Toluca; y en el tercero, Pachuca. En el área existen también algunas formaciones metropolitanas, como la formación binodal de Cuernavaca-Cuautla, o la más compleja de Puebla, que cuenta con cuatro nodos regionales, Tlaxcala, Atlixco, Apizaco y San Martín Texmelucan y que suma a su compleja estructura su condición político-administrativa de conurbación interestatal; o bien, como la de Toluca, sumamente fragmentada, pero igualmente susceptible de conurbarse.

Como núcleos urbanos independientes se consideran: Atlacomulco; Tepeapulco; Jilotepec-Tepeji-Tula; Tepotzotlán-Huehuetoca-Zumpango; Pirámides-Nopaltepec; Texcoco y Chalco-Amécameca. El más significativo entre ellos es el de Jilotepec-Tepeji-Tula, por su población, superficie y municipios involucrados, pero los que tienen mayor interacción con el Distrito Federal son los núcleos localizados al interior del Valle de México,

que tienden a formar una conurbación física, que por tanto se pueden considerar, como parte de su región metropolitana.

La Megalópolis del Centro del País, área geográfica formada por las 16 Delegaciones del Distrito Federal y 189 municipios de los estados de Hidalgo, México, Morelos, Tlaxcala y Puebla, contaba con 20.8 millones de habitantes en 1990, 25.6% de la población nacional, porcentaje que se ha mantenido estable desde 1970, lo que indica la persistencia de la tendencia a la concentración pese a las políticas de descentralización (Programa general, 1996).

Entre 1980 y 1990 se presentó una reestructuración importante del contexto regional de localización de la Megalópolis del Centro del País ya que la tasa de crecimiento migratorio fue negativa, propiciado sobre todo por la emigración del Distrito Federal y de Puebla. Ambas entidades disminuyeron su tasa de crecimiento migratorio originando un reacomodo de la población entre estas entidades y las del Estado de México en el primer caso, y Tlaxcala en el segundo.

Sin lugar a dudas, el momento de la Megalopolización de la Zona Metropolitana del Valle *La primacía* de México, es decir, el periodo comprendido entre 1980 y 1990, cambió drásticamente el panorama antes mencionado, ya que las Zonas Metropolitanas de Toluca y Pachuca, que son las que presentan una tendencia más próxima a la conurbación con la metrópolis del Valle de México, son las que presentaron las tasas de crecimiento total mayor con el 4.29% y el 3.27% respectivamente; la Zona Metropolitana de Cuautla-Cuernavaca desplegó una disminución drástica de casi el 50% en su tasa de la década anterior para mantenerla en el 2.84%, y por último, la Zona Metropolitana de Puebla-Tlaxcala la estabilizó en el 2.66%.

El proceso demográfico no es el único que presenta una concentración acentuada en la Megalópolis del Centro del País.

En primer lugar, el PIB en la Región Centro del País se ha incrementado en una proporción ligeramente mayor que en el resto de las entidades de la nación entre 1970 y 1988, al representar 115.3% a diferencia del 99% del resto. Asimismo, esta región alcanza más del 40% de la generación de riqueza a nivel nacional manteniéndose entre 42% y 44% en el periodo antes mencionado.

El Distrito Federal ha mantenido su participación porcentual prácticamente constante alrededor del 25% a lo largo de los últimos 30 años. Por su parte, el Estado de México ha incrementado su participación de 8.62% en 1970 a 10.68% en 1988, cifra que ha mantenido desde 1975. Este aumento relativo contrasta con la ligera disminución que presentan los estados de Puebla que disminuye de 3.25% en 1970 a 3.10% en 1988; Hidalgo, en donde pasa del 1.34% al 1.27% en el periodo, y por último, Morelos en donde decrece de 1.08% a 1.0% en el mismo lapso. Tlaxcala es la única entidad que presentó un aumento relativo en la medida que su participación porcentual, la menor de todas las entidades de la región, pasa de 0.4% a 0.66% en el periodo considerado.

En segundo lugar, se manifiesta en la Región Centro una disminución importante de la Población Económicamente Activa en el sector primario que va de 19.85% en la década de 1980 a sólo 12.08% en 1990; dinámica mayor que la registrada en el país que tuvo un decrecimiento anual de -0.73 en el periodo, contra -3.16 de la Región Centro del País.

Esta disminución es mayor en el Distrito Federal, en donde la Población Económicamente Activa de este sector decrece a una tasa promedio de -21.04% por lo que pasa de representar el 8.79% a 0.65% entre 1980 y 1990; en Tlaxcala, desciende su participación de 37.67% a 27.54%, es decir, una tasa de -1.59 en el lapso considerado, y en el Estado de México disminuye de 15.25% al 8.42%, es decir, un promedio

de -3.86% anual entre 1980 y 1990. En el resto de las entidades la reducción de la Población Económicamente Activa primaria es relativa, y se reduce -1.11% anual en Puebla; -0.73% en Morelos, y sólo -0.24% en Hidalgo. A pesar de ello, la entidad morelense contaba con 19.7% de su Población Económicamente Activa en el sector primario en 1990 e Hidalgo y Puebla con el 35.92% y 36.05% respectivamente en el mismo año.

Lo anterior se acompaña de una baja del sector secundario que pasa del 31.83% en 1980 al 29.54% en 1990, con tendencias diferenciales entre las entidades. Un proceso de desindustrialización intenso produce la disminución acelerada de la Población Económicamente Activa, en el Distrito Federal que disminuyó a una tasa de -4.14% anual entre 1980 y 1990 y reduce su Población Económicamente Activa industrial del 51.39% en 1980 a tan sólo el 26.29% en 1990. Por el contrario, el resto de las entidades de la Región Centro del País se industrializan, con tasas diferenciales que van desde el 7.12% en Tlaxcala, seguida de Hidalgo con tasa del 6.71%, Morelos del 6.40%, Puebla del 5.11% y por último, el Estado de México con tasa de incremento anual del 4.83%.

Estos datos indican un proceso de industrialización diferencial mayor en la Región Central del País que en el resto de la nación, a pesar de las políticas de desconcentración industrial y del impulso a las ciudades medias.

Por su parte el sector terciario presenta una doble faceta. Mientras que a nivel nacional el sector disminuyó a una tasa de -0.11% , en la Región Centro creció al 3.35% entre 1980 y 1990. Sin embargo, la tendencia a la baja sólo se presenta en las entidades con peso del sector primario fuerte como son Puebla, Hidalgo y Tlaxcala.

Por el contrario, el crecimiento del sector se presenta con mayor énfasis en el Distrito Federal, donde alcanza una tasa del 8.75% anual, el Estado de México con el 1.3% y Morelos en donde



apenas alcanza una tasa positiva de 0.4% promedio anual. A pesar de ello, su peso porcentual respecto al total de cada entidad se ha incrementado sólo en el Distrito Federal aumentando, en 1990, 31.48 puntos porcentuales respecto a la década de 1980, para presentar disminuciones en el resto de las entidades que van desde casi 13 puntos porcentuales en Hidalgo; 6.88 y 6.44 en Morelos y Tlaxcala y 5.81 y 3.97 en Puebla y el Estado de México respectivamente.

Es necesario enfatizar también que, a pesar de que la tasa de desocupados en 1990 tenía un peso bajo en relación al resto de las actividades (el peso relativo mayor lo tenía Tlaxcala en 1990 y no excedía de 3.58%), la tasa de incremento presentaba índices ya altos que alcanzaban un promedio de 17.80 a nivel de la Región Centro del País, sólo 0.36 de punto porcentual más bajo que el promedio nacional. Es un rubro que tenderá a incrementarse de acuerdo a la crisis y a la situación económica de las principales empresas que han regido el desarrollo de la zona: la pequeña y mediana empresas, y la crisis del sector automotriz.

Con la intención de hacer un diagnóstico integrado del desarrollo urbano en el Distrito Federal, podemos decir que desde hace dos décadas, la estructura urbana de la Ciudad de México está sometida simultáneamente a un proceso de expansión de la periferia y a otro de despoblamiento-descapitalización de sus áreas intermedias. En ambos casos, tanto el sector inmobiliario como el Estado han jugado papeles cruciales en la expansión e involución de la Ciudad.

El crecimiento demográfico de la Ciudad de México, en el siglo XIX, la ciudad se expandía en una superficie de 1,076 hectáreas, ocupada por 137,000 habitantes, alcanzando entonces una densidad promedio de 127.3 habitantes sobre hectárea, a principios del siglo XX se inicia un proceso de crecimiento segregado.

Entre 1900 y 1950, la Ciudad de México ocupaba una superficie urbana de 2, 714 hectáreas, ubicada en los límites territoriales del Distrito Federal, creció de 344 mil a 3.1 millones de habitantes, para contar con una densidad media bruta de 127 habitantes sobre hectárea en 1900, misma que alcanzó 135 habitantes sobre hectárea en 1950. La ciudad creció hacia el oeste y noroeste, y disminuyó la densidad a 122 habitantes sobre hectárea para 1930 y volver a elevarse entre 1930 y 1940, alcanzando 140 habitantes sobre hectárea.

Entre 1950 y 1960, la superficie urbana de la Ciudad de México excedió el límite norte del Distrito Federal, ampliando su extensión urbana a 47,070 hectáreas. Esto motivó que, a pesar del incremento demográfico a 5.4 millones de habitantes, se redujera la densidad a 114 habitantes sobre hectárea. Al crecimiento del norte se adhirió el sureste integrando a Iztapalapa e Iztacalco, y el del sur, hacia Tlalpan y Xochimilco.

A partir de este momento se inició un crecimiento conjunto entre las dos entidades, pero con desarrollos diferenciales en superficie y población. En el primer caso, la dinámica de crecimiento territorial se centró en los municipios conurbados ya que entre 1950 y 1960 incrementaron su superficie en 860% a diferencia del 60% en el Distrito Federal. Esta tendencia a la disminución relativa que presenta la entidad, continuó en la década siguiente al reducir su incremento al 32.5% entre 1960 y 1970 y alcanzar sólo 9.4% de crecimiento entre 1980 y 1990. Por su parte, el territorio conurbado incrementó su superficie en 90% entre 1960 y 1970, 151% entre 1970-1980 y en 40% entre 1980 y 1990.

El crecimiento demográfico presentó también un comportamiento diferencial mucho más acentuado en la medida que la población del Distrito Federal se incrementó entre 1960 y 1990 en un 60%, mientras que los municipios

conurbados alcanzaron un crecimiento de 2,513% en el mismo periodo. De esta manera, se vigorizó el proceso de poblamiento en el Estado de México donde los precios del suelo son más baratos y las restricciones para dar usos del suelo urbano son más débiles.

La población de la Zona Metropolitana del Valle de México alcanzó 9.3 millones en el Distrito Federal y 1.9 en los municipios conurbados en 1970, sumando 9.2 millones de habitantes y ocupando una superficie urbana de 68,260 hectáreas con una densidad de 135 habitantes sobre hectárea. Por su parte, la superficie en 1980 rebasó las 100 mil hectáreas.; el 43% pertenecía al Estado de México, con densidades medias de 136 habitantes sobre hectárea en el Distrito Federal y 104 habitantes sobre hectárea en los municipios conurbados, lo que resulta en una densidad promedio de 121 habitantes sobre hectárea.

La Ciudad de México en la actualidad se encuentra en un estadio transicional de una fase metropolitana con alta segregación, a una etapa con el surgimiento y consolidación de una corona regional megalopolitana, en donde el Distrito Federal disminuye su participación relativa en población respecto al Estado de México. En este proceso, la transformación del uso del suelo incide mayormente sobre el despoblamiento, en donde los usos habitacional e industrial se desplazan hacia el Estado de México y los comerciales y de servicios se concentran en el Distrito Federal.

La Zona Metropolitana del Valle de México en conjunto ha presentado una readecuación demográfica entre 1980 y 1990 al disminuir la participación relativa de la población del Distrito Federal y al aumentar la del Estado de México. Al final de la última década contaba con 15'165,268 habitantes, de los cuales el 54.3% (8'235,744) se ubicaba en el Distrito Federal -cuando en 1980 alcanzaba 62.8%- y el Estado de México 45.7%, es decir, 6'929,524 habitantes, también en 1990.

De acuerdo al censo de 1990 salieron del Distrito Federal 1'035,728 migrantes con destino a diferentes entidades; se asume hipotéticamente que el Estado de México alojó al 53%, es decir, 548,974. En cambio, se reubicaron en el Distrito Federal, sólo 298,235 provenientes de diferentes estados de la República de los cuales el 27% provenía del Estado de México, es decir, sólo 80.905 inmigrantes. De esta manera, el crecimiento neto total fue de sólo 211,450 entre 1980 y 1990, hecho que manifiesta un equilibrio en la Zona Metropolitana del Valle de México en su conjunto, pero un menor crecimiento demográfico en el Distrito Federal.

El porcentaje mayor de inmigrantes al Distrito Federal se encuentra en el primer contorno con 57.37% del total, predominando las Delegaciones Gustavo A. Madero con 14.35% e Iztapalapa con 17.87%. La ciudad central cuenta con el 27.96% del total, mientras que el segundo contorno cuenta sólo con el 14.21 %.

Esta readecuación ha sido diferencial desde la década de 1970, en la medida que las delegaciones de la ciudad central presentaron tasas de crecimiento negativas de -1.98% anual entre 1970 y 1980, y de -2.01% anual para el periodo 1980-1990, iniciando con ello el despoblamiento del centro urbano. En esta situación se encuentran también las Delegaciones Azcapotzalco, Gustavo A. Madero e Iztacalco, que iniciaron su crecimiento negativo en la década de 1980-1990.

El resto de las Delegaciones tiene tasas de crecimiento positivo, encontrándose las más altas en el segundo contorno de la ciudad: Tláhuac, Xochimilco, Tlalpan y Magdalena Contreras, con tasas superiores al 2% anual, por encima del promedio de la Zona Metropolitana del Valle de México en su conjunto.

Este proceso se manifiesta claramente en un nuevo ordenamiento de la población en el Distrito Federal, ya que las Delegaciones de la ciudad central que conjuntaban en 1960 el

54.5% de la población total de la entidad, en 1995 sólo concentran el 20.6% de la misma. El mayor despoblamiento se ubicó en Venustiano Carranza que contaba con el 19.6% de la población total en 1960, y en 1995 sólo alcanzó el 5.5% del total.

Por su parte, las Delegaciones del primer contorno presentan un crecimiento relativo ya que en 1960 concentraban el 40.8% de la población del Distrito Federal y para 1990 contaban con el 61.7%; a partir de este momento se insertan al proceso de despoblamiento de la ciudad central, en la medida que pierde peso relativo su concentración demográfica al disminuir en 9.4 puntos porcentuales, contando con el 52.3% de la población total en 1995. Las Delegaciones que decrecen son Iztacalco y Azcapotzalco, que presentan disminuciones en su participación porcentual, a diferencia de Iztapalapa, que continúa con su crecimiento absoluto y relativo.

Entre 1990 y 1995 las proyecciones demográficas calculadas muestran que la población del Distrito Federal se ha incrementado en 256,103 habitantes para alcanzar 8'481,847, de los cuales el 52.3% se localiza en el primer contorno, el 20.6% en la ciudad central y sólo el 16.3% en el segundo contorno del Distrito Federal. Marginalmente se ubica Tláhuac que, a pesar de su tasa de crecimiento mayor a 3, concentra exclusivamente el 0.9 de la población total en 1995.

Destacan las Delegaciones Gustavo A. Madero e Iztapalapa, que al contar con más de un millón de habitantes (1'212,239 y 1'699,181, respectivamente) contabilizan en 1995 el 14.3% y 20.0% de la población total del Distrito Federal respectivamente.

Para 1995 se estima que la superficie de la ciudad asciende a 132,576 hectáreas, con una densidad media de 129 habitantes sobre hectárea. Los Municipios conurbados incrementaron su participación al 50.4% de la población y el

51% de la superficie urbana con una densidad media de 127 habitantes sobre hectárea.

El reordenamiento económico y primacía de la ciudad tiene como principales puntos, las localizaciones industriales que se favorecieron entre las décadas de 1940 y 1970, dieron origen a la conformación de la creciente expansión urbana de la capital. En este proceso se concentró la generación del producto interno bruto en los territorios urbanos centrales.

Se inició un decrecimiento del sector primario, en particular entre 1980 y 1990, el cual alcanzó menos del 1% dentro de la generación del producto interno bruto de la entidad. También, el peso específico del sector secundario pasó del 34.3% al 26.3% de la generación total del PIB en el mismo periodo. Al mismo tiempo, se inició un proceso de terciarización de la economía, al pasar de 57.2% de la Población Económicamente Activa del Distrito Federal en 1980 a 70.5% en 1991. Las Delegaciones Venustiano Carranza, Benito Juárez y Miguel Hidalgo pasan de ser territorios en donde predominaban las economías terciarizadas; en 1985 tenían una participación del producto interno bruto industrial mayor a 35%, en comparación con 55% del sector terciario en los tres casos. En contraste, la disminución del sector primario es drástica en la Gustavo A. Madero, al pasar de 21.6% del total del producto interno bruto en 1980 a sólo 4.6% en 1985.

Sin embargo, es notable aún la rentabilidad de los pocos resquicios agrícolas que resistieron al crecimiento urbano. Las delegaciones Milpa Alta, Xochimilco, Tláhuac y Tlalpan produjeron en 1985 en conjunto el 65.7% del producto interno bruto del sector primario de la entidad. Por su parte, el sector secundario presentó una tasa positiva gracias a la dinámica que adquiere en las delegaciones Cuauhtémoc con una tasa media anual de 19.1%, Milpa Alta con 15.6% y Coyoacán que obtuvo

el crecimiento mayor del secundario con una tasa de 21.6% en el quinquenio.

La década de 1990 ha agudizado el proceso de especialización y terciarización del Distrito Federal, en la medida que entre 1988 y 1993 el incremento de personal ocupado en el sector secundario disminuyó en 46.8% a diferencia de los municipios conurbados en donde se incrementó y consolidó. De esta forma se podría aseverar que existe una especialización en el trabajo manufacturero hacia el Estado de México, en tanto que el Distrito Federal ha mantenido su nivel de especialización en los servicios. Así, la entidad mexicana es ahora el territorio de la industria y de los asentamientos proletarios, mientras que el Distrito Federal es el de los asentamientos medios y altos, la entidad de los servicios y del comercio.

Por otro lado, a pesar de la importancia que adquirieron el comercio y los servicios en el Distrito Federal, se percibió un estancamiento en el sector entre 1988 y 1993 ya que la estructura del sector terciario en la entidad está compuesta por pequeñas más que por grandes unidades comerciales. Existe una diferenciación importante entre el sector organizado del comercio y el informal ya que, este último es mas dinámico. El incremento del número de establecimientos del primero entre 1989 y 1993 fue de 87.8% (18.800 establecimientos), mientras que los vendedores ambulantes incrementaron sus establecimientos en 34,285, es decir, en 130% en el mismo lapso.

A pesar de que el Distrito Federal concentró más de la quinta parte del producto interno bruto nacional entre 1988 y 1992, el salario tuvo una disminución en términos reales de -4% entre 1976 y 1982 con una tasa media anual de -1.4%. Esta disminución incrementó la tasa media anual de -10.6% entre 1982 y 1988 para colocarse en -48.9%. De 1988 a 1990 aceleró aun

más su disminución a una tasa de -3.5 anual, y seguramente se incrementará ante la situación económica que tiene el país en el momento actual.

Las delegaciones que concentran los índices más altos de ingreso con población que recibe más de 10 salarios mínimos son Benito Juárez con 8.5%, Miguel Hidalgo con 7.0%, Coyoacán con 5.6%, Tlalpan con 5.3%, Magdalena Contreras con 5.0%, Alvaro Obregón con 5.0% y Cuajimalpa con 4.5%. El resto de las entidades cuentan con menos del 3.5% de población con ingresos en este nivel. En el otro extremo, entre las que tienen más del 18.3% de su población que recibe hasta 1 salario mínimo, se cuentan Tláhuac con el 24.7%. Iztapalapa con el 22.5%, Magdalena Contreras con el 22.2%, Xochimilco con el 22.2% y Alvaro Obregón con el 21.7%.

A pesar de no contar con datos actualizados, se prevé que la situación económica a partir de diciembre de 1994, acelerará el proceso de concentración económica y terciarización del empleo en el Distrito Federal, en la medida que con el crecimiento en la pérdida de los empleos industriales y comerciales, la terciarización informal tenderá a incrementarse en un lapso inmediato, así como la concentración del ingreso en sectores reducidos del territorio metropolitano.

La concentración de la actividad económica y demográfica han llevado a las autoridades del Distrito Federal a incrementar el gasto social para asegurar condiciones favorables para el desarrollo urbano de la entidad. De ésta manera, mientras que la población del Distrito Federal se incrementó en sólo 0.7% entre 1988 y 1990, los egresos delegacionales aumentaron en una tasa media anual de 11%.

El gasto corriente del entonces Departamento del Distrito Federal se incrementó en 23% en servicios personales



y 67% en servicios generales entre 1988 y 1992. La mayor parte corresponde a servicios de seguridad pública y justicia, mantenimiento y operación del sistema hidráulico, infraestructura urbana, limpia y recolección de residuos sólidos y asistencia médica a la población. El gasto en obras se incrementó en 31% en total en el periodo y pasó a representar el 76% en 1988 y casi 83% en 1992.

El saneamiento de las finanzas públicas ha originado que los ingresos propios de la administración, crecieran en un 98% entre 1988 y 1992. De esta manera, los ingresos externos a través de participaciones en impuestos federales, transferencias del gobierno federal, endeudamiento y otros, disminuyeron en 28%.

Del total de erogaciones, las destinadas a las delegaciones se incrementaron en 69% en el periodo considerado, pasando del 14% del total programable al 20.3% entre 1988 y 1992. Las delegaciones que mayor participación tuvieron en dicho gasto fueron Cuauhtémoc, Iztapalapa y Gustavo A. Madero, mientras que en 1990 Cuajimalpa absorbió la quinta parte del gasto, seguida por Cuauhtémoc e Iztapalapa.

Las consecuencias ambientales y sociales del crecimiento de las últimas décadas, se llevó a cabo en detrimento de sus áreas forestales naturales, que se han visto reducidas a relictos de las altas montañas del sur y poniente del Distrito Federal, con menoscabo de sus condiciones de sustentabilidad redundando en fuerte deterioro de las condiciones atmosféricas, de contaminación de suelos y de sus mantos freáticos, que en conjunto disminuyen las condiciones de calidad de vida de los habitantes.

Asimismo, el crecimiento no planeado de asentamientos periféricos en regiones poco aptas para el establecimiento humano y propicias para la preservación ecológica, incrementan las posibilidades de riesgo y de desastres.

El establecimiento de la reserva ecológica del Distrito Federal tiene una larga trayectoria en la historia de la Ciudad de México. Se remonta al año de 1917 con el edicto del Desierto de los Leones como parque nacional, se complementa en la década de los años 30 con los decretos de los parques de las Cumbres del Ajusco, Fuentes Brotantes de Tlalpan, Tepeyac, Cerro de la Estrella y Lomas de Padierna, y se agrega en 1952 la porción del Molino de Belén. Hasta 1986 se empieza a construir una reserva ecológica en sus áreas rurales, para preservar los bosques que rodeaban en tiempo inmemorial a la Ciudad Capital.

Con el "Proyecto de Decreto del Convenio de Gestión de la Reserva Ecológica del entorno del Distrito Federal" se pretendía mantener el 57% de la superficie del Distrito Federal como reserva ecológica, monto que asciende a 85,554 hectáreas. Sin embargo, en la actualidad, se han decretado con este uso sólo 7,744 hectáreas, es decir, el 5% del territorio de la entidad. En este proceso, el parque nacional del Tepeyac en la Delegación Gustavo A. Madero disminuyó el 79.8% de su superficie inicial, el Molino de Belén en la Miguel Hidalgo lo hizo en 83%, Fuentes Brotantes de Tlalpan en 84.4% y el Cerro de la Estrella en Iztapalapa en 92.7% de su extensión decretada. Esta pérdida se debió a que no fueron tomadas en cuenta dentro de la planificación del Distrito Federal, a través de acciones específicas que incluyeran el mejoramiento de los recursos y el manejo sustentable de los mismos a pesar de su diagnóstico como zonas necesarias para la preservación ecológica.

Posteriormente decretos en la década de 1990 agregan a los anteriormente enunciados las áreas de la Sierra de Guadalupe, Santa Catarina, y los ejidos de Xochimilco y San Gregorio.

En general, todas estas zonas están sujetas a actividades recreativas, que se efectúan en forma desordenada y excesiva, se ven sujetos a diferentes tipos de contaminación, como son la atmosférica, la de basura, ya que en algunos de ellos se tiran

desechos sólidos no sólo de sus delegaciones sino también de las circunvecinas, y la del desecho de aguas residuales de los asentamientos humanos carentes de los servicios urbanos básicos, entre otras. Es notoria la falta de una zona ecológica que funcione en condiciones óptimas como área de renovación de las condiciones de recarga de acuíferos, y la infraestructura natural para limpiar el aire de partículas en suspensión y contaminantes.

Como resultado del crecimiento demográfico desmesurado y la falta de normas para orientar el establecimiento industrial, a partir de la década de los años 70 se empezaron a percibir los efectos de las 30 mil instalaciones industriales y comerciales existentes, en donde las manifestaciones más directas fueron la creciente contaminación atmosférica, de aguas de desecho por el drenaje y la modificación de los microclimas entre la ciudad central y la periferia.

En la actualidad, si bien la disminución de industrias podría haber contribuido al mejoramiento de las condiciones ambientales prevalecientes en la cuenca, los 30.7 millones de tramos-viajes-persona-día que se realizan para ubicar a la población entre sus zonas de habitación y las de empleo, contribuyen al aumento de la contaminación atmosférica de la Ciudad de México. Del total de las emisiones contaminantes originadas por el transporte, el 85.5% es originada por automóviles y taxis, y el resto, 14.3% por los autobuses y colectivos.

Los factores sociales antes enunciados se agravan si se toma en cuenta la falta de condiciones naturales propicias para la renovación natural del hábitat.

Tanto su ubicación como características geomorfológicas contribuyen al incremento de la vulnerabilidad natural de la zona a riesgos originados por factores geológicos y tectónicos; fallas

y sismos, erupciones volcánicas como la que se encuentra latente por la actividad del Popocatepetl y de volcanes todavía activos de la Sierra Volcánica Transversal que atraviesa al Distrito Federal de oriente a poniente en su porción sur; los edafológicos por las capas de azolves en los lechos de los lagos que fueron desecados; las de las grandes avenidas durante la época de lluvias, en lechos de antiguos ríos que ahora se encuentran ocupados por viviendas de diferentes estratos sociales y los deslizamientos de material sedimentario en las laderas de los cerros donde se ubican los asentamientos irregulares.

La contaminación de aire y agua ha contribuido a la disminución de la calidad de vida de los habitantes de la Ciudad de México, convirtiendo enfermedades fácilmente curables como las respiratorias y digestivas, en padecimientos crónicos y epidémicos que se agravan dependiendo del mayor o menor número de contaminantes en la atmósfera y/o agua.

El concepto de calidad de vida remite a la consideración de necesidades básicas insatisfechas que impiden participar plenamente en la vida social. No es únicamente la mala calidad ambiental lo que origina el deterioro del medio ambiente donde se asienta la Ciudad de México, sino la relación entre desigualdad social, pobreza y necesidades insatisfechas.

Con base en una evaluación de las condiciones de vida en la entidad, a partir de tres variables ponderadas en torno a las condiciones de la vivienda, el índice de educación y el índice de ingresos, se puede afirmar que la población de las áreas centrales tiene menores niveles de deterioro que los que habitan en el tercer anillo de la ciudad: Milpa Alta, Xochimilco, Tláhuac e Iztapalapa que tienen condiciones de vida precarias.

Si se consideran también las condiciones de salud; los grupos sociales más depauperados son afectados por la sobremorbilidad y sobremortalidad respecto a otros sectores de la población. Las enfermedades infectocontagiosas y la

creciente mortalidad por enfermedades crónicas y lesiones accidentales e intencionales se presentan en mayor porcentaje en Milpa Alta, Tláhuac y Cuajimalpa.

Una vez hecho un recuento de la situación que se tiene actualmente sobre la Ciudad de México, es importante hacer una explicación de la visión de las ciudades en el contexto de la globalización.

La mundialización de la economía, la revolución informática y la desaparición de los bloques es lo que configura la famosa globalización, esto ha provocado una redistribución entre los territorios. Las ciudades y las regiones tienen una nueva oportunidad para una inserción competitiva o para quedarse en una más o menos relativa marginación. Y también al interior de cada región o ciudad puede darse la misma situación: que predomine una dinámica integradora o fragmentadora, en donde crezca la cohesión o la exclusión.

Hoy el espacio económico más significativo ya no es el del Estado-Nación, aquel en el que antaño contaba con márgenes para hacer políticas autónomas que enmarcaban la especificidad del territorio nacional, estos márgenes son cada día más reducidos. Pero tampoco la empresa puede determinar su competitividad sin un entorno favorable que cuente con infraestructuras y servicios básicos, insertados en sistemas de comunicaciones globales, con un tejido económico de pequeñas y medianas empresas con flexibilidad de adaptación, recursos humanos calificados, centros de formación e investigación a todos los niveles, terciario de excelencia que incluye todo tipo de empresas y profesionales de servicios.

Estos elementos deben estar estrechamente articulados, puesto que se necesitan mutuamente. Las sinergias determinan hoy la productividad y la capacidad de innovación y se producen en la ciudad, o mejor dicho en el sistema urbano-regional, más menos polarizado por una gran ciudad (aunque no siempre) que

a su vez forma parte de un sistema de ciudades que pueden constituir un eje o una macroregión (Borja Jordi, 2000).

Hoy se revaloriza la ciudad-región como espacio económico más significativo, pero, es un espacio de geometría variable, de límites difusos y sometido a fuertes tensiones por los desequilibrios territoriales y sociales que en él se producen. Es un espacio, no un territorio lo cual plantea problemas de cohesión social, identidad cultural y gobernabilidad.

Un desafío de la globalización es que hace necesario desarrollar estrategias que configuren un territorio. Es decir, la delimitación de un espacio para convertirlo en territorio, el de la ciudad-región. La política urbana hoy no hereda un territorio. Lo construye o le rompe la estructura si se deja llevar por dinámicas dispersas.

Ciudades y regiones, sus administraciones públicas y sus agentes económicos y sociales son conscientes de que tienen que jugar sus cartas y cazar sus oportunidades. De la política económica local y regional de la oportunidad, se pasa fácilmente al urbanismo de las oportunidades.

La política urbana no puede apoyarse únicamente en las fórmulas normativas del planeamiento tradicional que no facilitan muchas veces ni las actuaciones que exigen iniciativas rápidas y flexibles, ni la concertación de actores. En consecuencia se ha entrado en la vía fácil de la desregulación y de la sumisión a la dinámica del mercado.

Pero, la desregulación de los usos del territorio que ya de por sí es un error, puesto que se declara que cualquier suelo es urbanizable, así como la privatización incondicional de los servicios públicos (otra cosa es la gestión empresarial de algunos de ellos) y la dimisión total ante el mercado para responder a demandas sociales básicas (como la vivienda) produce innumerables efectos perversos: fragmentación y ghettización de los tejidos urbanos; congestión de unas zonas y

marginación de otras, empobrecimiento de las ofertas urbanas accesibles, miseria cuando no casi desaparición de los espacios públicos, inseguridad urbana que expresa la reacción en muchos casos de grupos sociales que se sienten a la vez excluidos, no reconocidos o rechazados; aumento de las incertidumbres y de los miedos por la dificultad de conocer y de utilizar el nuevo sistema urbano.

Estos efectos perversos provocan o deberían provocar una reacción moral, puesto que atacan directamente los valores democráticos que ha forjado nuestra historia urbana. Pero, además cuestionan la eficacia económica de nuestras ciudades. Según Borja Jordi si resumimos los requisitos que los principales autores consideran necesarios para la productividad y competitividad de las áreas urbanas, nos encontramos con:

- a) Articulación del territorio urbano-regional mediante un buen sistema de infraestructuras de transportes y comunicaciones y de servicios básicos (agua, energía, saneamiento, etcétera). Accesibilidad externa e inserción en sistemas globales de comunicación. Diversidad de centralidades.
- b) Infraestructura en capital fijo que dé sustento a un tejido económico regional de pequeñas y medianas empresas, sobre todo, pues solo una fracción de la actividad económica está globalizada, pero requiere en cambio, de esta infraestructura que sólo puede ser rentable si sirve además a la economía local o regional, a su vez generadora de empleo<sup>2</sup>
- c) Recursos humanos calificados en una grandiversidad de sectores y niveles. Formación continuada, articulación

<sup>2</sup> « No hay que temer a la globalización ».... siempre que se de prioridad a la demanda interna, lo cual requiere invertir en el binomio capital fijo/empleo, como dicen O. Lafontaine y C. Muller en el libro (Biblioteca Nueva 1998) con el mismo título.

universidades-empresas, inversión flexible y mixta, etcétera. Espíritu empresarial y capacidad de adaptación a los cambios de los entornos.

d) Imagen positiva de la ciudad. Atracción de sus centralidades. Oferta cultural y lúdica. Seguridad urbana. Calidad ambiental.

e) Instituciones políticas representativas cercanas a la ciudadanía; eficiencia y transparencia de los procedimientos administrativos; programas públicos confiables que reduzcan los márgenes de incertidumbre.

f) Cohesión social. Reducción progresiva de las desigualdades sociales, reglas tácitas y pautas de comportamiento que garanticen una relativa seguridad en las relaciones económicas y sociales. Civismo.

g) Sostenibilidad del desarrollo que permita hacer previsiones a medio y largo plazo, estructura física del espacio urbano-regional que reduzca los desequilibrios y los despilfarros y que asegure a la vez capacidad de integración y de evolución.<sup>3</sup>

Como se percibe fácilmente, estos requerimientos van más allá de los clásicos de las economías de la aglomeración y de las sinergías (que continúan siendo muy importantes) y son mucho más integrales que los que consideran la inserción en la

<sup>3</sup> La sostenibilidad de las áreas urbanas es obviamente uno de los grandes retos actuales. Las pautas actuales de consumo energético y de agua, los impactos ambientales del uso intensivo del automóvil, las formas de desarrollo urbano que acentúan la congestión en áreas centrales y el despilfarro de suelo en las áreas de baja densidad, la creciente dificultad para controlar, eliminar o reciclar los residuos, etcétera, son problemáticas ampliamente estudiadas y debatidas. En este trabajo no nos proponemos tratar las temáticas económicas y ambientales, sino los desafíos políticos, sociales y culturales del urbanismo. Sobre la sostenibilidad urbana, entre la abundante y reciente bibliografía, pueden citarse 2 obras recientes editadas en Barcelona: el catálogo de la exposición: *La ciudad sostenible / The Sustainable City* (Centre de Cultura Contemporànea, 1997) Y el libro de Salvador Rueda : « *Ecología urbana* » (Beta Ed. 1995), que contiene abundante bibliografía.



globalización con un reduccionismo informacional financiero. Estos requisitos por otra parte exigen una política urbana potente que no se puede basar exclusivamente, como ya se ha dicho, en el planeamiento territorial clásico, pero tampoco en las actuaciones puntuales o en programas sectoriales.

Volviendo al urbanismo necesario y posible hoy, se debe actuar sobre una ciudad difusa, sobre un territorio urbano-regional fragmentado, pero no vacío ni mucho menos. Es complicado y costoso, es preciso tomar decisiones rápidas, actuar eficazmente a corto y mediano plazo, para que los efectos sean duraderos en el largo plazo.

Se necesita aprovechar las oportunidades y actuar rápidamente, creando una adaptación que lleve a las acciones del gobierno a competir con las nuevas exigencias, con esto, se resuelven algunos problemas pero se corre el riesgo de generar efectos perversos que creen otros e incluso se agraven otros problemas.

Por ello, en palabras de Nuno Portas (1996), “hay que cruzar siempre, en un sistema ideal de coordenadas, los objetivos con las oportunidades. Los objetivos son las respuestas que las instituciones y los agentes económicos, sociales y culturales se dan de una forma concertada para responder a los desafíos de su entorno y a sus demandas internas. Las oportunidades aparecen o se inventan, proceden de iniciativas públicas o privadas, endógenas o exógenas, pero si los objetivos no están claros las oportunidades no se aprovecharán positivamente”.

Estos objetivos sólo adquieren consistencia, coherencia y legitimidad si forman parte de un todo, de un Proyecto Global de Ciudad o de región concertado socialmente, liderado democráticamente y validado culturalmente. El auge actual de la planeación estratégica, la revalorización de los gobiernos locales y regionales y la recuperación de los valores culturales o morales para orientar las políticas urbanas expresan hoy esta necesidad

de una política urbana con objetivos. La nueva política urbana es una estrategia que construye su territorio regional, es decir, define y delimita nuevos ámbitos espaciales sobre los cuales las instituciones públicas y los actores económicos y sociales deben actuar conjuntamente (por ejemplo los grandes ejes y las macroregiones europeas) pero también y sobre todo responder al desafío más próximo: el de hacer ciudad sobre la ciudad.

Con esta visión de los nuevos planteamientos que se hacen sobre los requerimientos de las ciudades metropolitanas, ya podemos entrar al planteamiento del tipo de gobierno que se requiere para operar de manera adecuada una ciudad con las características arriba señaladas.

La aglomeración de la Ciudad de México es el resultado del proceso de crecimiento económico y demográfico que ha llevado a la población a concentrarse allí donde las actividades y las expectativas son mayores, lo que ha creado graves problemas de desequilibrio territorial y social. Pero esta situación no es limitativa del Distrito Federal, en países avanzados, donde el crecimiento demográfico se ha estancado, los problemas no son menores ya que las demandas son crecientes al ser las grandes ciudades los centros neurálgicos para el desarrollo de un país.

La Ciudad de México en este proceso, se ha convertido en una de las aglomeraciones urbanas o metrópolis, muy importante. Puesto que es en ella donde se concentran a la vez el mayor potencial de desarrollo y los más graves problemas sociales. Es en ella donde se desarrollan las actividades más dinámicas e innovadoras pero también los mayores problemas de marginalidad, donde coexisten riqueza y bienestar con las mayores desigualdades y desequilibrios.

La realidad social, económica, cultural y social desborda con creces los límites de la ciudad superando incluso el concepto de entidad federativa, transformándose en una realidad territorial no contemplada por el derecho. Las decisiones que podemos calificar como de la ciudad central afectan a los habitantes de las

periferias y éstos usan la ciudad central, pero no están representados en sus órganos de decisión.

Esta ciudad real que carece de estructura representativa es también la que se proyecta al exterior, donde es percibida como una unidad y que como tal se relaciona con otras aglomeraciones con las que debe tejer una red de colaboraciones y competencias a nivel mundial.

Sin embargo, y pese a que es un fenómeno universal, las aglomeraciones urbanas o metrópolis no admiten un tratamiento uniforme ya que su realidad es múltiple y compleja.

La misma realidad física de la aglomeración es difícil de aprehender. No puede hablarse, por ejemplo, de las ciudades europeas refiriéndose a modelos de ciudad global como Nueva York o Tokyo. En Europa hay que hablar, más bien, de un sistema urbano constituido por unas 40 grandes ciudades y un gran número de ciudades intermedias muy dinámicas con funciones importantes de centralidad, entre las cuales existen relaciones no sólo de competencia sino también de complementariedad.

La Ciudad de México encontrándose en un país en vías de desarrollo, con un crecimiento rápido y desmesurado tampoco es fácilmente comparable con las anteriores, el peso de su historia, las tradiciones culturales y las formas de organización social y política difieren grandemente en los distintos puntos del planeta así como los niveles de desarrollo social y económico alcanzado, todo lo cual condiciona la evolución y las soluciones adoptadas al tratar de institucionalizar el fenómeno metropolitano.

Al intentar analizar el problema, distintos autores han tratado de hacer una distinción entre las aglomeraciones que tienen algún tipo de gobierno metropolitano, con las que no lo tienen pero que están coordinadas a un nivel superior e inclusive las que no tienen ningún tipo de coordinación.

De esta forma, las aglomeraciones con gobierno metropolitano se podrían distinguir como configuradas por ley

por encima de los gobiernos municipales ya existentes, lo que obliga a éstos a actuar conjuntamente en una serie de funciones previamente definidas. Este tipo de organización se da, por ejemplo, en grandes ciudades como Brasil y Canadá o en las Comunidades Urbanas francesas y suelen ser el resultado del crecimiento de la aglomeración más allá de los límites administrativos de la unidad central.

Generalmente se trata de aglomeraciones que son o han sido capitales de estado y que, en todo caso, son los principales centros de desarrollo económico, político, social y cultural de sus respectivos países, razón por la cual muchas veces tienen un tratamiento administrativo especial. Ejemplos de este tipo pueden ser Ankara, Estambul, Bombay, Karachi, Pekín, Shanghai. Ciudades con estatutos especiales, como las Ciudades-Estado o los Distritos Federales, funcionan del mismo modo: Hong Kong, Seúl, Viena, Brasilia y aquí podríamos ubicar a México, al menos hasta 1997.

La estructura de gobierno suele tener dos niveles, el metropolitano, que cubre toda la aglomeración y el del distrito o unidad menor. Puesto que se trata de gobiernos locales de pleno derecho, muchos de estos municipios metropolitanos tienen competencias legislativas que se concretan en normativas fiscales, urbanísticas económicas y sociales, además de competencias propias de las estructuras metropolitanas.

Donde no existe una autoridad metropolitana una forma de institucionalización de la aglomeración urbana consiste en la adaptación de ésta a la estructura organizativa del estado aprovechando unidades administrativas ya existentes a un nivel superior como la provincia o la región.

En estos casos las competencias se reparten entre los municipios de la aglomeración y uno o más niveles administrativos superiores, lo que supone frecuentemente la superposición de

varios niveles administrativos con competencias sobre un mismo territorio.

En realidad esta solución supone una «regionalización» del tema metropolitano al atribuir a un nivel administrativo superior las funciones de coordinación y gestión de la aglomeración. Algunos ejemplos son la Región Ile de France, la Comunidad Autónoma de Madrid, ciudades norteamericanas como Los Ángeles o Miami y norteafricanas como Rabat o Casablanca. Este tipo de solución suele dar lugar a conflictos de competencias por la superposición de actuaciones, de financiación y de falta de representatividad de los municipios que forman la aglomeración.

Otro tipo de coordinación es la funcional, es decir, el establecimiento de mecanismos o instituciones para la prestación de servicios o funciones específicas en territorios especialmente definidos para el caso de que se trate. Esta solución, que es muy corriente, es la que se ha adoptado en casos de disolución de gobiernos metropolitanos como Londres y Barcelona, aquí podríamos ubicar a la Ciudad de México.

Finalmente existen aglomeraciones en las que no se da ningún tipo de coordinación a supramunicipal. En estos casos es posible que se establezcan mecanismos de cooperación entre los municipios ya sea con objetivos globales o específicos. Este tipo de coordinación se da en todas partes del mundo y ejemplos de ella pueden ser Amsterdam, Washington o Montevideo. Es interesante observar que, como ocurre con la coordinación funcional, se da también en el caso de desaparición de organismos metropolitanos (Londres, Barcelona).

La estructura organizativa adoptada por el área metropolitana es uno de los varios factores que influyen en la distribución de competencias entre los distintos niveles administrativos que confluyen en ella.

En general son escasas las áreas metropolitanas que tienen un sistema de competencias bien definido y con recursos suficientes para desarrollarlas.

A pesar de la diversidad de formas organizativas una constante general es el ejercicio, por parte de los niveles superiores, de funciones de planificación global y estratégica y la prestación de servicios que exigen un área amplia ya sea por razones de eficiencia o por sus repercusiones: transporte, vivienda, medio ambiente, eliminación de residuos o suministro y saneamiento del agua. Los niveles administrativos inferiores ejercen funciones de tipo más local, es decir, que exigen una mayor proximidad al ciudadano.

Dicho esto, el reparto de competencias entre los distintos entes que confluyen en el área metropolitana es una cuestión compleja que depende tanto del tipo de organización metropolitana adoptada como, entre otros, de la estructura general del estado, las relaciones entre niveles administrativos, el grado de autonomía de las autoridades locales, etcétera.

Cuando existe un gobierno o estructura metropolitana suele ser raro que las competencias estén claramente definidas y los recursos adecuados. En general, las competencias de los organismos metropolitanos no son exclusivas sino compartidas con otros órganos estatales y locales con lo que suelen producirse conflictos entre las diversas administraciones que actúan en el mismo territorio. La complejidad aumenta cuando, existen órganos especializados para la prestación de determinados servicios o dependientes del gobierno central.

Finalmente, el tema de las competencias no puede desligarse del de la financiación ya que como es obvio, no pueden ejercerse debidamente si no están apoyadas por recursos financieros adecuados.

Los ingresos metropolitanos proceden básicamente de las fuentes tradicionales: impuestos locales, tasas por prestación

de servicios, transferencias y subvenciones de otros entes estatales o locales. Las formas de financiación que encontramos consisten en una gran variedad de combinaciones de estas fuentes. Hay casos en que las transferencias estatales constituyen la mayor parte de los ingresos (Brasil), otros en que gran parte de los mismos procede de la venta de un servicio (el transporte en Copenhague), otros en que son los impuestos municipales los que constituyen el grueso de los Presupuestos (Montreal) y otras múltiples combinaciones.

Por lo que se refiere a la recaudación proveniente de los impuestos ésta puede consistir en una participación en la recaudación de los municipios metropolitanos, como en Canadá o en los “counties” ingleses, pero puede darse también el caso de recaudación directa por parte del organismo metropolitano, como en las Comunidades Urbanas francesas.

Este tipo de características para la recaudación vía impuestos, en el caso del esquema metropolitano de la Ciudad de México, no se hace de esta manera, se lleva a cabo únicamente en el Distrito Federal.

En todo caso las posibilidades de financiación metropolitana dependen del sistema de financiación local de cada país y ocurre que, mientras las demandas en la gran ciudad van en aumento y por lo tanto, crecen sus necesidades de financiación, los gobiernos se resisten cada vez más al traspaso de recursos y capacidad financiera, debido, sobre todo, a las limitaciones impuestas sobre el gasto público. Por lo demás, las transferencias estatales suelen estar cada vez más orientadas a fines determinados.

Por todo ello existe una tendencia generalizada a que las grandes aglomeraciones ensayen nuevas formas de gestión y financiación tradicionalmente consideradas propias del sector privado y en especial la participación del capital privado a través de la constitución de sociedades mixtas.

En algunos casos se ha procedido directamente a la privatización de servicios públicos, como en Londres, aunque también es posible que la privatización vaya ligada a la concesión de ayudas internacionales que de forma directa o indirecta imponen determinadas formas de organización.

En términos generales, los organismos metropolitanos tienen serias limitaciones financieras. No disponen de suficiente autonomía o capacidad recaudatoria, dependen tanto de los gobiernos centrales o regionales como de los municipios que forman la metrópolis y los recursos de que disponen son inadecuados para las competencias que tienen asignadas.

Nos encontramos pues frente a un fenómeno común a casi todos los países, de importancia vital tanto para su desarrollo como por los graves problemas que plantean y para los cuales, no parecen existir respuestas suficientemente satisfactorias. Lo cual no es de extrañar dada la magnitud y complejidad del problema y a las resistencias de todo tipo que plantea su institucionalización.

Entre los problemas que aparecen con mayor frecuencia en el análisis de las áreas metropolitanas encontramos los siguientes:

- Reticencia por parte de los municipios que forman la aglomeración urbana a perder su autonomía en favor de una instancia superior. Es una resistencia comprensible y, que se da en todas partes. También parece difícilmente evitable pero la mejor solución es indudablemente una autoridad metropolitana democrática y fuerte.
- Resistencia, por parte de niveles superiores de la administración, a la existencia de un organismo metropolitano de ámbito amplio, regional, que es visto



como un contrapoder por estas instancias superiores especialmente cuando las autoridades correspondientes son de signo opuesto. Este es claramente el caso de dos gobiernos metropolitanos abolidos, el de Londres por el gobierno central y el de Barcelona por el gobierno regional, Ciudad de México por el Gobierno Central.

- La proliferación de organismos administrativos es percibido, con razón, como un aumento de la burocracia y del gasto público. La buena gestión de los servicios implica, entre otras cosas, claridad y transparencia en la asignación de recursos y competencias. Por eso es importante evitar en la medida de lo posible la creación de nuevas estructuras aprovechando las ya existentes, opción que ha sido la adoptada en Italia con la nueva legislación sobre las áreas metropolitanas.

- Déficit democrático. No existe presión ciudadana para la resolución de los problemas metropolitanos como tales. Los organismos supramunicipales, al no ser elegidos de forma directa son percibidos por el ciudadano como algo lejano y fuera de su control.

- Definición del ámbito metropolitano adecuado. Este punto no debería ser motivo de conflicto si se considera junto con las competencias o funciones propias de cada ámbito. Existen por lo general dos ámbitos que son complementarios. Un ámbito amplio o regional que es el adecuado para la planificación estratégica y territorial y para la coordinación con instancias superiores ya sea el Estado o un gobierno regional. Un ámbito restringido, aglomeración o continuo urbano que es el adecuado para

la cooperación intermunicipal y prestación de algunos servicios.

- Conciliación del principio de eficiencia en la gestión de los servicios con el de la prestación de los mismos al nivel más próximo al ciudadano.

- Necesidad de conciliar los intereses de los múltiples actores público y privados que intervienen en el territorio metropolitano. Una autoridad metropolitana fuerte es una condición necesaria pero no suficiente. Es necesario para actuar con eficiencia conseguir el máximo de consenso y participación y éste debería ser un proceso continuo y al margen de los avatares electorales para lo cual deberían existir mecanismos adecuados de concertación.

- Inadecuación de los recursos financieros. Este es otro de los problemas que afectan a la mayoría de los organismos metropolitanos y uno de los factores que, como se ha señalado anteriormente, los llevan a ensayar nuevas formas de gestión y financiación.

- A pesar de las dificultades es indudable que las grandes ciudades necesitan un marco adecuado para su buen gobierno y funcionamiento. Vivimos en una época de cambios acelerados y de creciente competitividad y en un mundo cada vez más interrelacionado donde proliferan las redes mundiales de cooperación e intercambio. La autoridad metropolitana debe ser un interlocutor fuerte y legitimado, con capacidad para negociar y con un valor de marca que la hace más competitiva frente al exterior. Las dimensiones del mercado internacional imponen nuevas condiciones a quienes compiten en él. La confrontación ya no se da solo entre empresas individuales, por grandes que

sean, sino entre sistemas productivos que pueden verse reforzados o debilitados de forma determinante por la calidad del sistema territorial y organizativo en que se hallan inmersos: calidad de servicios e instalaciones, medio ambiente, servicios a empresas, sistemas de comunicaciones, etcétera. Todo ello sin menoscabo de la función «interna» de la metrópoli, es decir, del papel integrador de los habitantes que la forman.

En este contexto y a manera de modelo, la Gobernabilidad del territorio urbano-regional se plantea en dos niveles:

a) Nivel estratégico: el de la concertación entre actores públicos y privados para la realización y, gestión de grandes proyectos de infraestructuras y equipamientos.

b) Nivel metropolitano: el de la cooperación institucional para garantizar tanto la gestión como la promoción de la ciudad real o ámbito de vida cotidiana de la población activa. Tiende a ser un supermunicipio descentralizado.

Este modelo requiere de planes o proyectos de futuro, en donde se debe buscar la eficacia, entendiéndola como la capacidad de movilizar desde hoy a los actores públicos y privados, y se concreta en actuaciones y medidas que pueden empezar a implementarse inmediatamente.

Este plan estratégico debe construir y/o modificar la imagen que se tiene de la ciudad de sí misma y en el exterior. Es una respuesta a una sensación de crisis, que resulta de la voluntad de insertarse en nuevos espacios económicos y culturales globales y que pretende integrar a una población que se tiene muchas veces obstruida o que no se toma en cuenta, el Proyecto-Ciudad es un proyecto de comunicación y de movilización ciudadana, y de promoción interna y externa de la urbe.

Finalmente el Plan Estratégico cuestiona al Gobierno local, sus competencias y su organización, sus mecanismos de relación con las otras administraciones y con sus ciudadanos, su imagen y su presencia internacionales. Sin una reforma política radical -tanto o más en la forma de actuar que en la base legal- difícilmente se alcanzarán los objetivos de respuesta a los retos actuales que anteriormente se han expuesto.

Dicho en otras palabras, el gobierno local debe ser capaz de dar respuesta a los actuales desafíos urbanos y de construir un proyecto de ciudad y liderarlo hasta transformarlo en un gobierno promotor.

Entendiendo por promotor: el principio legitimador de la autonomía, que es el de la proximidad administrativa con el territorio y la población. Como se puede observar, en este planteamiento, ciudad y gobierno local no son lo mismo que antes.

La ciudad es hoy una ciudad plurimunicipal o metropolitana, con tendencia a estructurar funcionalmente un espacio regional discontinuo y asimétrico. Es difícil determinar la población urbana, puesto que los usuarios de la ciudad central pueden ser a veces tan o más numerosos que los residentes. Las administraciones públicas y parapúblicas actuantes en la ciudad son más y sus competencias y funciones a veces son compartidas. Es decir, los tres elementos clásicos en los que se basa el gobierno local: población, territorio y organización no proporcionan claridad definitoria, porque la gran ciudad se define por su centralidad y el gobierno local que plantea funciones para una población y un territorio, estas funciones no puede ejercerlas en plan de monopolio.

Algunas consecuencias para el planteamiento de la autonomía y la organización del gobierno local son:

En primer lugar, un nuevo tipo de relación con las administraciones públicas consideradas «superiores»

(especialmente gobierno central). Conviene desarrollar las relaciones contractuales para ejercer conjuntamente aquellas competencias y funciones que requieren necesariamente cooperación interadministrativa (por ejemplo, infraestructura de comunicaciones y financiación del transporte público, promoción económica del territorio, seguridad ciudadana, grandes operaciones de desarrollo urbano, políticas medioambientales y contra la pobreza, etcétera). Los contratos urbanos están destinados a convertirse en un nuevo paradigma de relación entre administraciones públicas.

En segundo lugar, la organización política local no puede basarse en la dicotomía ejecutivo-legislativo, en una Administración centralizada y en la separación rígida entre el sector público y el privado. Las formas de gestión y de contratación deben garantizar la agilidad y la transparencia, y responder a criterios de eficiencia económica y eficacia social y no de control político o burocrático.

Y por último el gobierno local debe asumir una cuota de responsabilidad en el ejercicio de competencias y funciones tradicionalmente reservadas al Estado (por ejemplo: justicia y seguridad) o al sector privado (por ejemplo: actividad empresarial en el mercado).

Utilizando los criterios arriba comentados, las competencias y funciones de los gobiernos locales no pueden definirse mediante una legislación estatal uniformista, ni basarse en una rígida separación según criterios de exclusividad. Hay que hacer entrar en la definición otros criterios como son: proximidad, capacidad, concertación, demanda social y diversidad.

Las ciudades y los entes territoriales deben ejercer competencias y funciones que no se obliguen, por su propia naturaleza, a ejercerse en ámbitos más amplios: el principio de

proximidad es un elemento esencial de la legitimación democrática. Las ciudades son distintas por su tamaño, población, actividades, cualidad de sus recursos humanos, etcétera. El principio de capacidad significa que cierto tipo de ciudades pueden asumir o atribuirse competencias porque generan recursos políticos, económicos, sociales o técnicos, que les permite asumirlas con garantías de eficacia.

El principio de concertación conduce a dar primacía a las relaciones contractuales sobre las jerárquicas, en lo que se refiere a la articulación entre las administraciones públicas (Estado y gobiernos territoriales) y con los agentes privados. Se trata de desarrollar fórmulas como los consorcios, los contratos-programa las empresas mixtas, etcétera.

Siempre deberá tenerse muy en cuenta la expresión de la demanda social. La legislación debe permitir y facilitar la actuación de los gobiernos locales en todos aquellos casos que la demanda social y la voluntad política coincidan para afrontar retos que en teoría o según la inercia legal afecten a competencias del Estado o son propias de la actividad privada.

Todo ello nos lleva a reivindicar el principio de diversidad. Las ciudades son y deben ser distintas en sus formas y en sus actividades. También deben poder serlo en su organización y en sus competencias. En este sentido, podemos enunciar algunos elementos del campo de actuación del gobierno de las ciudades: bloque económico; bloque urbanístico, de vivienda y medio ambiente; bloque de seguridad ciudadana y de justicia; bloque social y cultura; y bloque de infraestructuras de servicios urbanos, transportes y comunicaciones.

Con la intención de consolidar este planteamiento, a continuación se señalan cinco líneas para la reforma política y administrativa del gobierno local:

- a) Gobierno metropolitano del territorio y descentralización de la gran ciudad.
- b) Organización política que reconozca la personalización de los liderazgos, la necesidad de superar la confrontación legislativo-ejecutivo y la continuidad de la gestión municipal.
- c) Financiación de los gobiernos locales, siendo la aportación del estado de carácter compensatorio (política de reequilibrio) o vía contratos-programa.
- d) Gestión empresarial de los servicios y actividades públicas, se busca defender la diversidad de modos de gestión, con el fin de conseguir la máxima eficiencia económica y transparencia social.
- e) Relaciones con los administrados, comunicación y participación.
- f) Internacionalización de los gobiernos locales. Tradicionalmente las relaciones exteriores es una competencia exclusiva del gobierno nacional, sin embargo, las ciudades necesitan hoy promocionarse internacionalmente, tienden a integrarse en sistemas o ejes transnacionales, forman parte de redes y organizaciones regionales o mundiales de ciudades autoridades locales, multiplican sus relaciones bilaterales y multilaterales.

A manera de conclusión, debemos señalar que los cambios territoriales, económicos, culturales, imponen nuevos desafíos, dado que las demandas de la población van mas allá de las que se limitan a la cobertura de las necesidades acumuladas por urgentes que éstas sean.

Bajo estas circunstancias, en la medida que nos encontramos ante problemáticas nuevas se requiere también una cultura política nueva que construya un discurso que


proporcione legitimidad y coherencia a los gobiernos locales y a los movimientos cívicos.

El cambio económico, político y cultural que estamos viviendo es muy desigual. Los procesos económicos (productivos y financieros) y tecnológicos van mucho más rápido que los políticos y culturales. Y en muchos aspectos las desigualdades sociales aumentan. Es preciso un cambio político, orientado por valores básicos universales, que concreten nuevos derechos y deberes, para responder a la vez, a viejas y nuevas desigualdades y exclusiones. No hay proceso de cambio sin un previo proceso de lucha por la legitimación y concreción de nuevos derechos. Hoy estamos, nuevamente, en el inicio de una era de derechos ciudadanos, como se ha dado regularmente desde el siglo XVIII. Cada siglo tiene su revolución a hacer, la nuestra es contra la globalización oligárquica y por la democracia ciudadana.

Finalmente, se propone un catálogo no exhaustivo, de derechos urbanos como contribución a la renovación de la cultura política en el ámbito de la ciudad y del gobierno local (Programa, 1996:29-35)

1. Derecho al lugar.
2. Derecho al espacio público y a la monumentalidad.
3. Derecho a la belleza de la ciudad.
4. Derecho a la identidad colectiva dentro de la ciudad.
5. Derecho a la movilidad y a la accesibilidad.
6. Derecho a la centralidad.
7. Derecho a la conversión de la ciudad marginal o ilegal, en ciudad de ciudadanía.
8. Derecho al gobierno metropolitano o plurimunicipal.
9. Derecho a innovación política.
10. Derecho al acceso y al uso de las tecnologías de información y comunicación.
11. Derecho a la ciudad como refugio.



12. Derecho a la protección por parte del gobierno de proximidad ante las instituciones políticas superiores y las organizaciones y empresas prestadoras de servicios.
13. Derecho a la justicia local y a la seguridad.
14. Derecho a la ilegalidad. Paradójicamente tanto los colectivos sociales como a veces las instituciones locales, deberían asumir el como promover iniciativas ilegales para convertir una demanda no reconocida en un derecho legal. Es decir, se trata de demandas “legítimas”, aunque no sean legales.
15. Derecho al empleo y al salario ciudadano.
16. Derecho a la calidad del medio-ambiente.
17. Derecho a la diferencia, a la intimidad y a la elección de los vínculos personales.
18. Derecho de todos los residentes en una ciudad a tener el mismo status político-jurídico de ciudadano.
19. Derecho a que los representantes directos de los ciudadanos tanto institucionales (gobierno local y/o regional), como sociales accedan a las conferencias y organismos internacionales.
20. Derecho de los ciudadanos a igual movilidad y acceso a la información similar al que poseen los capitales privados y las instituciones públicas.
21. Derecho de los gobiernos locales, regionales, de las organizaciones y de las ciudades a constituir redes y asociaciones que actúen y sean reconocidas a escala internacional. 

## Bibliografía

- Borja, Jordi (2000) *Gobierno de la Ciudad y Políticas Públicas en la Era de la Globalización*. Ponencia. México.
- Ciudades. *Investigación Urbana y Regional: Balance y Perspectivas*. Revista Trimestral, Red Nacional de Investigación Urbana. Ed. Colegio de México. Números 34, 35, 36 y 37.
- Entorno Urbano*. Revista de Historia (1998) México, Ed. Instituto José María Luis Mora y la UAM-Iztapalapa.
- Nuno Portas (1996) *A Política das Cidades*, Lisboa, Conselho Económico e Social.
- Programa General de Desarrollo Urbano del Distrito Federal* (1996) Ciudad de México.
- Programa General de Desarrollo del Distrito Federal (1998-2000)*. Segunda Conferencia de las Naciones Unidas sobre los Asentamientos Humanos (1996) Estambul Turquía, Foro Habitat II.
- Terrazas Revilla, Oscar (1999) *La Zona Urbana a la que pertenecemos*. Ponencia.

## DESARROLLO DE UN CENTRO DE ATENCIÓN A NIÑOS MALTRATADOS\*

---

*Arturo Loredó Abdalá\*\**

**M**e pidieron que hablara, en 20 minutos, de algo en lo que he venido trabajando en los últimos 18 años, con la suerte de que ustedes ni son médicos ni son abogados, son licenciados en administración pero no importa; el tema del maltrato a los niños nos permite testificar muy bien lo que hemos venido sufriendo todos los profesionales que intentamos incluir un aspecto social dentro de una administración que tiene sus pros y sus contras y donde prácticamente el motor y el interés de una colectividad profesional es el que nos permite que tengamos o no éxito en éste quehacer.

En el resumen que me pidieron, y que seguramente va a estar en las memorias, me permití presentar los aciertos y los logros que hemos obtenido en este sentido; aquí les voy a plantear

\* Se reproduce aquí la participación oral del Dr. Arturo Loredó Abdalá por considerar que toca el ámbito administrativo con mayor profundidad que en su escrito.

\*\* Médico, docente e investigador del Instituto Nacional de Pediatría y de la UNAM. Especialista en Medicina Interna y Pediatría. Director de la Clínica de Maltrato al Niño del INP.

también ciertos aspectos que no son tan positivos para que sepan que no todo es miel sobre hojuelas. Hay que trabajar, hay que prepararse, hay que luchar, hay que competir, en fin hay cosas que hacer pero sobre todo tener voluntad de salir adelante. Se trata de pensar que podemos, como mexicanos, sacar a nuestro país de este problema en el que hemos estado sumidos por mucho tiempo y que todos los esfuerzos profesionales, escolares, económicos, sociales que hemos realizado no se tiren por la borda nada mas por que alguien dicta y realiza una serie de acciones dando por terminada toda la historia que tenemos como país, que además de enorme es sensacional; eso no se puede desperdiciar así como así, yo creo que no podemos permitir eso como mexicanos.

Tengo la posibilidad de presentarles mi experiencia desde dos perspectivas: como médico que soy (como prestador del servicio) y como parte de la planta administrativa. Por lo tanto, tengo la oportunidad de decirles a ustedes qué se puede hacer y qué no se puede hacer. Llevo 20 años en el Instituto Nacional de Pediatría; para los que no conocen esto, estamos enfrente de Liverpool de Perisur ya casi para la salida a Cuernavaca, seguramente algunos de ustedes han pasado volados y entusiasmados para llegar a la ciudad de la eterna primavera y ni siquiera se han fijado en el hospital, pero es un hospital que es líder en pediatría nacional y en Latinoamérica, esto es muy importante pues el compromiso que tenemos nosotros, los que trabajamos ahí, es enorme. No se trata solamente del prestigio de Arturo Loredó o del Instituto Nacional de Pediatría es el prestigio de la medicina pediátrica mexicana. Lo que hacemos ahí es muy valioso y, aunque que no nos paguen o nos paguen una miseria, hay que encontrarle la cuadratura al círculo administrativo.

En los últimos 18 años, me he dedicado a trabajar sobre este tópico de la medicina interna pediátrica; para quien no sabe

que es eso, ella implica toda una problemática en el diagnóstico de los niños; pues en la inspección clínica es muy difícil detectar las enfermedades que ellos sufren. Aparte de la desnutrición o las infecciones, ustedes habrán escuchado que existen otra serie de enfermedades que ocupan un gran número de camas en los hospitales incluso en países industrializados; me refiero aquí a la patología del maltrato infantil. Los chicos que llegan a nuestra institución, no llegan con una etiqueta que diga "*doctor soy una víctima del maltrato*"; llegan con una fractura en la cabeza, con una fractura intracraneana<sup>1</sup> o con crisis convulsivas, llegan con una fractura en el hemisferio, en el fémur o con una infección<sup>2</sup>, llegan porque no crecen o por que están muy gordos o porque su comportamiento es de extrema violencia. Esa es la forma en que los niños llegan al hospital y a partir de la cual desarrollamos una línea de investigación sobre niños maltratados (misma que se ha constituido como líder a nivel nacional e incluso en algunos países de Latinoamérica). Les hablaré entonces de una clínica de atención integral al niño maltratado, temática de reciente abordaje en México.

En los años 60's algunos pediatras comenzaron a detectar cosas que venían referidas fundamentalmente en la literatura norteamericana, aunque también en la inglesa y la francesa se aludía a éste problema. De hecho, aunque el fenómeno del maltrato existe desde que el hombre se encuentra sobre la faz de la tierra, el problema se diagnostica como tal a principios de los años 60's cuando un radiólogo americano detecta en un niño una serie de lesiones que no tienen relación con una enfermedad y advierte que son generadas por un adulto. Nosotros hemos observado que generalmente es la madre.

Es tan serio el fenómeno que prácticamente se ha convertido en un problema de salud pública mundial. De hecho,

<sup>1</sup> Que genera hasta pérdida de conocimiento.

<sup>2</sup> Que no debería tener, por que ésta se adquiere a través de actividad sexual.

casi ningún país del mundo escapa de tener esta problemática. Por supuesto, tal situación también atañe a los mexicanos pues los niños de nuestro país son víctimas de diversas formas de maltrato.

Hemos clasificado las formas de maltrato en tres grandes rubros, las que son muy evidentes u obvias como el maltrato físico que es lo más común y lo que más fácilmente se detecta, por ejemplo: las fracturas, las lesiones en diversas partes del cuerpo, los traumatismos o diversas formas de quemaduras en cualquier parte del organismo. La segunda forma, es la de abuso sexual que tiene diversas variantes, no solamente es la penetración para una niña o un niño, sino que también existen situaciones difíciles de detectar, difíciles de demostrar a la autoridad competente y es importante que ustedes lo sepan; como son el fomento a la prostitución, la pornografía infantil, la manipulación de genitales, entre otras formas que no dejan huella física pero si dejan huella en el aspecto emocional, en el intelecto. Y como nosotros no lo podemos probar entonces nos cuesta mucho trabajo demostrar a la autoridad competente que ese niño o esa niña ha sido víctima de maltrato. La tercera forma, es una expresión muy frecuente y extraordinariamente difícil de demostrar: se trata del fenómeno de privación emocional que un niño sufre cuando no le hacen caso, lo congelan, lo aíslan y no lo atienden en todas las necesidades que requiere por su edad y por su sexo, hecho que marcará una huella imborrable en su vida, en su integridad física y emocional<sup>3</sup>. Eso daña más que una fractura. El ejemplo mas grosero y común es cuando los niños en la escuela son ridiculizados por la maestra que dice: *“como no supiste la lección párate ahí en la esquina con orejas de burro”* y todo mundo suelta la carcajada, ¿creen que

<sup>3</sup> Loredó se refiere aquí a que el niño se conforma y se ajusta a la relación que tiene con las personas importantes de su infancia, lo cual se convertirá en patrones de comportamiento en su vida futura.

eso se le va a olvidar a un niño en su vida? Al contrario va a odiar a la maestra; toda su vida se va a acordar de ella o de él, por que lo insultó delante de todos sus compañeros. Otra cosa común es cuando los padres; tanto la madre como el padre, agreden al niño con la lógica intencional de *"no te doy, no te hago caso, te hago la ley del hielo"* lo cual daña enormemente. Las otras formas de maltrato, las habituales y conocidas las vemos todos los días en los niños de la calle y en la calle; esos chicos que están en esa situación de vida muy deprimente, infrahumana, muy deteriorada, que son víctimas frecuentemente no sólo de maltrato físico, emocional, etcétera, sino también son inducidos a la prostitución o al vicio. Recuerden que atrás de ellos hay políticos, narcopolíticos y/o narcotraficantes. Es un problema extraordinariamente difícil y existen otras formas que ustedes ni idea tienen seguramente. Por ejemplo, el abuso mental, los niños de la frontera, los niños que son víctimas de una guerra, los niños que son víctimas de un síndrome donde la madre aparentemente da una atención extraordinaria al chico pero interiormente lo quiere dañar, lo quiere matar; es capaz hasta de modificar las muestras para el examen de laboratorio, lo que trae como consecuencia que el médico se vuelva loco buscando el origen de un problema que no existe, porque no es de orden orgánico, ni del niño. Incluso pueden llegar a hacerse una serie de procedimientos quirúrgicos para determinar la causa del problema. Con frecuencia los niños son llevados a cirugías por la complacencia de la madre que se torna muy afectiva, muy efusiva, muy protectora del niño pero en su interior lo quiere dañar<sup>4</sup>. Es necesaria la habilidad del clínico para poder

<sup>4</sup> En la actualidad, la pavorosa pandemia del SIDA nos ha causado enormes problemas, porque hay incluso niños infectados. De hecho, los jóvenes no entienden, se creen infalibles, creen que no se van a infectar; se creen estériles y que no van a embarazarse. No es cierto, los jóvenes como ustedes tienen que entender que están en el gravísimo riesgo de contagiarse, embarazarse, en fin.

diagnosticar este tipo de problemas de maltrato pero, ante esa evidencia, es extraordinariamente difícil decirle a la autoridad competente que el niño está siendo víctima de una forma de maltrato, pues no lo podemos probar.

Bajo estas condiciones la administración no puede establecer un manejo o el manejo que nosotros deseáramos, como el de retirar al niño de ese agresor y ponerlo en manos de otra persona que lo cuide. Esto abre otra cantidad de problemas pues en países industrializados como Estados Unidos podemos ver que los niños se colocan en hogares sustitutos o transitorios, pero ahí se tiene la infraestructura para hacerlo, nosotros no la tenemos y, por lo tanto, debemos adecuarnos a la bondad del abuelo, del padrino, del hermano mayor o de la hermana que se haga cargo del cuidado del niño mientras nosotros nos hacemos cargo de su tratamiento psiquiátrico.

El 10% de los niños en cualquier comunidad es víctima del maltrato. Existen grupos minoritarios en Mexicali que se encuentra en un alto riesgo de ser víctimas de maltrato étnico. El 10% de los mexicanos son miembros de diversas comunidades de indígenas en México, de 9 millones de mexicanos entre un millón y dos millones son niños que no han recibido toda la información social, educativa o el beneficio económico del que nosotros disfrutamos. La calidad de vida es exageradamente deplorable, deficiente y estos niños, aparte del maltrato social que nosotros los mexicanos les damos, también son víctimas de ciertas formas culturales que los descartan de beneficios.

La Clínica de Atención Integral al Niño Maltratado (CAINM), fue creada para la atención de estos niños y requiere de un coordinador; un profesional que tenga ganas de hacer las cosas, si ese profesional es un abogado sensacional, si es un administrador está bien, puede ser un profesional de la salud mental o lo que quieran. Yo creo que debe ser un pediatra por que es



quien tiene la preparación para poder diferenciar en un momento dado que las lesiones que presenta un niño realmente correspondan a una lesión intencional y no correspondan a una enfermedad que se comporta de manera similar. Por ejemplo, quizá ustedes hayan escuchado el término de hemofilia, una enfermedad que se caracteriza por que se toca al niño y se fractura. Ya dijimos que una de las manifestaciones del problema del maltrato es la fractura, y nos podemos confundir. Así, al interrogar a la madre *¿que le hace al niño?*, contesta *"Nada. Si yo nada mas lo cargué. Si yo nada mas lo puse aquí y se cayó"*.

En la clínica, debemos estar trabajando con un grupo de pediatría que nos permita detectar a los niños que llegan habitualmente a urgencias y a las consultas externas. Hemos hecho tan buen trabajo que ahora recibimos petición para atender a niños de otros servicios como psicología, alergia y cirugía. Todos los servicios nos están abrumando. Incluso las madres que no tienen dinero para atender a sus niños con cáncer.

Nuestro brazo derecho es el equipo de trabajo social, son las personas que van a ver cómo viven, cómo son, cómo se comportan los integrantes de la familia del niño; preguntan con los vecinos y los familiares periféricos, exponiendo su vida en lugares donde Dios solo pasó una vez.

El segundo grupo que es el brazo izquierdo de nosotros, es el de salud mental: psiquiatras y psicólogos que atienden a los niños dañados para que no se conviertan en maltratadores cuando sean padres de familia. El 85% de ellos van a tener ese comportamiento sino les damos un tratamiento especial. Requerimos de hacer previsión del problema atendiendo a los agresores, pues si decimos que el 85% van a ser maltratadores es por que ese mismo número fueron maltratados cuando eran niños y van a repetir el comportamiento. Por lo que debemos advertir la necesidad de dar un tratamiento que consiste en un

manejo de salud mental diferente al que la sociedad esperaría. Es mas allá de decir *"Ah, bueno tu hiciste eso, pues te vas con Raúl Salinas de Gortari a Almoloya, o te vas a las Islas Marias"*; no es lógico, esto sería recaer en la agresión.

Se cuenta con un grupo jurídico formado por abogados a quienes por cierto, tenemos que cambiarles la mentalidad, pues no pueden manejar el problema desde la perspectiva de "apegados al derecho" (¡suerte que no soy abogado!).

Otro grupo de apoyo es el de investigación, que se encarga, entre otras cosas, de ayudarnos a llevar el control de las medicinas. Muchos que eligieron ésta carrera bajo el pensamiento de *"yo voy a estudiar esto por que no va a haber matemáticas"*, son sorprendidos porque ahora las matemáticas están en nuestra actividad profesional como la penicilina, como la ampicilina y ... ¡claro a ciertas edades, a ciertas alturas del partido ya no le van a entrar a la  $X^2$ !, entonces hay que dar esa actividad a otros, hay que solicitar: *"hazme esta evaluación"* para que tengamos un sustento estadístico y tengamos credibilidad en México y en el extranjero; para que la sociedad lo entienda con números y nos crea que lo que está hecho en México está bien hecho.

Hay otro grupo de voluntarios, profesionales de otras disciplinas que dicen: *"yo quiero trabajar esto, con este problema social para ver como les ayudo"*, y esto evidentemente no estaba pensado. Esto exige de dar respuesta a necesidades diversas ¿qué vamos a hacer?, ¿qué se requiere?, ¿cómo logramos la obtención de recursos e insumos? Por supuesto que ustedes no están preparados en la experiencia de un hospital, pero es necesario que sepan que la penicilina que hace el laboratorio "x" es la que necesito por que esa es la mejor. Si fuera el hijo de ustedes, el hermano o el sobrino, querrían que el chico fuera tratado con el mejor medicamento pero para los administradores no, ellos no están de acuerdo en ese surtido por

que esta penicilina que yo estoy escogiendo cuesta 10.00 pesos y la penicilina de la marca *patito* cuesta 1.00 peso, entonces se van a lo que cuesta menos. Esta es una situación que permite una corrupción absoluta. Es aquí donde ustedes entran, permitiendo un trabajo interdisciplinario. La decisión de cual medicamento se debe comprar tendrá que ser dada por el médico no por el administrador. Ello exige un diálogo entre los dos grupos de profesionales para elegir la mejor opción para los niños.

Asimismo en la contratación de personal, no es mi amigo ni mi cuate ni mi compadre, el que se contrata es aquel que llene el perfil para desarrollar tal o cual actividad y para eso se requiere haber estudiado, haber obtenido un título; estar certificado, y tener experiencia en una serie de cosas que cuesta mucho trabajo desarrollar. Se decide éticamente que entre el mejor, aquí son ustedes los que llevan la batuta. Si una persona no tiene todo lo que se requiere para llenar el perfil pues no entra. Ahí se requiere de la honestidad, de la ética de los administradores para llevar a cabo su trabajo. Imaginen que incorporan a este servicio a quien tiene tres neuronas: una para caminar, una para comer y otra para hacer pipí, con él no se puede trabajar.

Es necesario desarrollar una serie de actividades administrativas como elaborar manuales de organización, de procedimientos, establecer mecanismos de selección, de capacitación, etcétera, ustedes tienen que saber hacer eso. Yo de dónde lo puedo inventar; si yo estudie medicina no administración. Esa es su obligación, ¿cómo vamos a trabajar sobre las prioridades? Para eso, hay que tomar acuerdos interdisciplinarios y plasmarlos en el manual de organización, que guíe nuestras actividades en A, B, C, D.

¡Claro la medicina no son matemáticas!, a veces el niño llega en C y en el diagnóstico, tengo que irme a otro renglón para ver qué tan mal está. Esto requiere de mucha capacidad y

conocimiento para no manejarlo como en otras instituciones sociales, donde una consulta se da en 10 minutos. El tiempo de atención depende del niño, depende del problema, de la mamá, del papá, de una serie de cosas. Muchas veces los padres no están en los mismos ritmos que uno y dicen: “no entiendo” y al explicar: “miren, es así...” siguen sin entender. Pero si además de que tengo 40 consultas viene el administrador y dice: “doctor lleva 40 minutos en una consulta”, el control inútil del tiempo minimiza la calidad del servicio.

Por ejemplo, el programa operativo anual es un “gorro” y, cuando lo hacemos, no nos sueltan por que se presupuesta mal. Aquí es donde se requiere a los administradores. Cuando estaba haciendo mi servicio social<sup>5</sup> en este programa operativo anual, yo solicitaba algo y nos reducían las asignaciones de forma tal que cortan el presupuesto en unas partidas y le ajustaban en otras y, por mas que se esfuerza uno, termina de entregarlo a las oficinas gubernamentales después de innumerables revisiones. Y ellas se encargan de hacer aun más recortes, si pedíamos 2 000 millones de pesos, nos otorgaban 100 y con menos recursos esos exigen la misma calidad del servicio. O, lo que es peor con esos 100 tenemos que hacer todo.

El día cama por niño cuesta de entre 500.00 y 700.00 pesos, pero son gente pobre, muchas veces no tienen ni recursos para comer durante la estancia de sus hijos en el hospital. El seguro social si tiene recursos económicos pero nosotros hacemos mil maromas, ahí entran ustedes, por que son los encargados de generar las estrategias administrativas, de recuperación de recursos y de facilitar la vida en las clínicas.

La evaluación productiva es una instancia que vigila si el doctor atendió a ocho pacientes, si este dice: “yo atendí

<sup>5</sup> El doctor hace referencia irónica a su labor como subdirector del Instituto Nacional de Pediatría que exigía de él un alejamiento necesario de su práctica médica.

*cuatro*", el administrador dice "*no conviene*"; pero si atendí a cuatro de alto nivel de complejidad, eso ya no lo reconoce el administrador. Además están las auditorías, a ver qué pasa ahora que dice Fox que va a desaparecer la contraloría, porque todos estos están como sargentos, cuidándonos, atentos, para ver que pasa o que cosa no hicimos ¿para que?, para que tengan pretexto y nos castiguen, nos sancionen, nos fastidien al grado que no nos dejan ni trabajar. Esta es una cosa que debe desaparecer o su accionar debe ser honesto, acorde a lo que estamos haciendo, a la responsabilidad que tenemos. Por ejemplo, en el caso de un hospital, lo que está en juego es la salud, la vida de seres humanos, ahí las personas no son números, son seres humanos que pueden morir, que pueden quedar dañados del cerebro de manera permanente. Y aunque exista *un garbanzo de a libra* como el chico que nadó con una sola pierna y ganó la medalla de oro; son aspectos que no se solucionan tan fácilmente, aunque hagan teletones y hagan lo que quieran no vamos a sacar del problema a una enorme cantidad de niños si no evalúan más que la cantidad.

Esto es lo que queremos (yace en la pantalla una imagen de niños sonriendo). Siempre decíamos que los niños son el futuro de México, pero como dice Fox son hoy, son nuestra razón de ser. En la actualidad, por supuesto, son el futuro de nosotros, por ello vamos a darles las herramientas, las posibilidades de desarrollo, vamos a cubrir sus necesidades para que salgan adelante.

Piensen, mediten ¿podemos darles todo esto? Considero que sí, por que hay puntos que son básicos, fundamentales: sociales y administrativos dentro de una actividad profesional como la medicina. Imaginen, si su profesión es sensacional lo es más cuando ayuda a niños víctimas de un problema social como es el maltrato.

## Preguntas y respuestas

Antes de contestar a las preguntas es necesario decirles que la labor que estamos realizando es consecuencia del apoyo que el DIF ha proporcionado a través de uno de sus programas, lo que las autoridades del Distrito Federal no han hecho, o que han hecho parcialmente por medio de sus diversos organismos. Nuestro quehacer es fundamentalmente académico, de docencia, administración, no tanto de asistencia, pero evidentemente que nuestros proyectos se pueden aplicar en cualquier parte del país para que existan clínicas de CAINM en Tinguintín y en San Nicolás de las Garzas y en todas partes donde haya niños maltratados. Desde este momento ustedes también nos pueden ayudar en la prevención. No se vale que dentro de diez años ustedes estén trabajando ya en forma profesional y sigan oyendo que tenemos el problema y no hayan contribuido a evitarlo. Ciertamente hemos hecho mucho pero todavía no es suficiente.

### **Cuándo el problema es la burocracia ¿qué podemos hacer para contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los niños?**

Ser padres de familia, responsables, honestos, adultos que entiendan cual es su participación en la atención de los niños y no convertirse en miembros de la multitud silenciosa. Si alguien de ustedes ve que al vecinito le está yendo como en feria, hagan la notificación a la autoridad correspondiente, denuncien que a ese niño lo están agrediendo, que ese niño es víctima del maltrato, es lo que tienen que hacer, hay mil formas de hacer algo en vez de escudarse en: *“yo no lo hago por que hay que ir a la Delegación y si no lo hago bien, pues hasta yo me quedo ahí también”*, o *“para que me meto en problemas*

*con mi vecino que es karateka", o "ella es muy agresiva", en fin, entonces hay que tener valor civil para no contemplarlo solamente. Hay procedimientos anónimos que permiten hacerlo. Por ejemplo, en Durango hay buzones donde denunciar. No obstante, también hay que tener cuidado con ello por que luego hay gente que abusa de este tipo de cosas. Sobre todo los que se están separando, es tan grande el pleito que se traen entre la mujer y el hombre que meten hasta Derechos Humanos.*

**En cierto modo usted tiene razón pero en la Administración se nos enseña a cumplir objetivos sin tomar en cuenta las necesidades:**

Por supuesto, es lo que les digo, ustedes son apegados al librito donde les explican el A, B, C, D. Lo que pasa es que el niño, el enfermo o el incapacitado no es A, B, C, y D, ellos tienen ciertas necesidades que escapan al manual y ahí es donde entra el criterio de ustedes, el sentido común que, como saben, es el menos común de los sentidos.

**¿Qué propone para que como administradores seamos mas humanos y menos metódicos?**

Este tipo de espacios de información, donde haya una interacción con otras disciplinas: Por ejemplo, en el caso de la medicina hay que buscar un tipo de relación con los médicos, que no sea nada mas cuando estén enfermos. Esto lo van a comprender cuando sean padres de familia, su niño tiene que ser llevado al médico para que nosotros les digamos que está bien. De todas maneras nos piden recibo; entonces no tienen problema. De que se lo den a Gurría a que se lo den al Doctor Loredó ... ¿me entienden? No pueden entender esto si son padres de familia de riego o de temporal, esto quiere decir que llegan y se van.

**¿Qué acciones han establecido para sensibilizar a las autoridades correspondientes para la obtención de recursos económicos que les permitan, cumplir las metas....?**

Hemos hecho mucho y tenido muy poco eco. Hay administradores con mucha sensibilidad pero hay otros que no. En Ciudad Nezahualcóyotl, por ejemplo, hicimos un proyecto de investigación con personal de ahí para que cuando yo me fuera se quedara instalado el grupo profesional encargado del centro y de generar trabajo con otros profesionales.

Por supuesto, hay gente que no le interesa y se pregunta de entrada “¿cuánto me va a dejar?” Si la respuesta es: nada, entonces para ellos no hay nada que hacer, “*esto no deja dinero*”. En una sociedad de consumo en donde *cuanto tienes cuanto vales o poderoso caballero es don dinero*, casi todos los valores se han perdido; han obviado el aspecto humano en las profesiones y ustedes tienen también muy poco de ese aspecto humano.

Quien desee ahondar sobre este tema revisen un buen libro que se llama *Maltrato al menor*, tiene datos interesantes, presenta nuestra experiencia de diez años. Además, es el único libro mexicano que tiene la experiencia manejada de acuerdo a los cánones de la metodología científica. Ganó el Premio Nacional de Administración Pública en 1994 y ganó el Premio de la Academia Mexicana de Pediatría, entonces tiene su gracia, es un libro que es muy accesible para todos, ¡vaya! para los que sepan leer.

**Ante qué autoridad se puede reportar el caso de los niños maltratados, tengo un vecino que está enfermo y lo tratan mal sus padres, tiene 16 años y lo sacan en la noche a masturbarse en la calle, que se puede hacer al respecto?**



La primera autoridad que debe encargarse de esto es el DIF a través de sus programas. ¡Claro en estas fechas no les van a hacer caso, estamos a veintitrés días de que les den agua!<sup>6</sup> Ya se van, lo único que quieren es salir lo mas protegidos posible. Si este chico tiene daño mental (por que no es normal que actúe así) es necesario que esté en tratamiento. Si tienen duda alguna háblenme, mi teléfono es 666 00 34, me pongo en contacto con mi trabajadora social ya que es excelente y les puede dar todo el apoyo para que ustedes puedan actuar y no se queden callados.

### **¿Qué duración tiene el proceso psicológico en la atención de un niño maltratado?**

Hasta ahora no sabemos, por que llevamos apenas cinco años trabajando como de servicio social. Quiero decirles que de trescientos y tantos niños vistos en un año después de su egreso de la institución, el 64% de ellos no habían sido víctimas del maltrato, o sea, de tres, dos se salvaron, pero uno sigue siendo maltratado y lo hemos perdido; evidentemente estamos contentos pero no satisfechos, todavía nos queda uno que sigue, está siendo víctima del maltrato.

¿Qué va a pasar con esos niños cuando sean padres de familia? pues no lo sabemos, eso ya no lo voy a ver, pero un estudio que hicimos de madres maltratadoras y nada mas por manejarlas a ellas, cambiaron sustancialmente su forma de ser en el trato con los niños, cuando les explicamos que no debería de ser la forma de tratar a un querubín, que no debe ser la forma de manejar o educar, pues una de las excusas del maltrato es la de *"es que así lo educo"*. Esto no es el siglo pasado, estamos en el siglo XX, casi en el XXI.

<sup>6</sup> El doctor se refiere al cambio de poder ejecutivo.

**Yo trabajo en una guardería del IMSS, y ahí se da mucha violencia hacia los niños, he hablado con la directora y solo pone atención por un tiempo, ¿qué puedo hacer, con quién puedo acudir?**

Con las mas altas autoridades, con Derechos Humanos, creo que debemos participar todos en este quehacer, es un problema muy serio el de los chicos de las guarderías en donde también se observa el abuso sexual. En guarderías o en clubes, tienen que ser y estar muy atentos a diversas manifestaciones que pueden presentar los niños por que a lo mejor son expresión fundamentalmente de abuso sexual o privación emocional. Tienen que ser muy atentos. Si se hace una petición (a la persona que hizo la pregunta) a su Directora y no le hace caso, hay seguramente una autoridad superior que esa, y a la de arriba, y a la de arriba, hasta que haga algo o remuevan de puesto a la directora que evidentemente no está para llevar a cabo su función. Muchas gracias.

### **DESARROLLO DE UN CENTRO DE ATENCION A NIÑOS MALTRATADOS\***

Dentro del contexto del fenómeno médicosocial conocido en el argot médico como síndrome del niño maltratado (SNM), existen algunos aspectos que merecen ser precisados para que tanto profesionales de la salud como sociedad en general, estén adecuadamente informados de cómo, cuando y en donde se puede presentar el problema y de esta manera entender la enorme necesidad de que este tipo de organizaciones funcionen en todos los hospitales pediátricos mientras grupos de investigadores diseñan estrategias básicamente de prevención, acción que

\* Este es el escrito elaborado por el Dr. Loredó para formar parte de la memoria que nos ocupa.

finalmente debe ser apoyada por el Gobierno Federal, Estatal y/o Municipal si queremos de alguna manera frenar esta patología.

De esta manera, debemos precisar algunos elementos básicos de la población pediátrica de nuestro país y evidentemente conceptos fundamentales del fenómeno del maltrato infantil.

La pirámide poblacional de México actualmente sigue teniendo como base a los niños y a los adolescentes, pues conforman 42 millones de individuos de un total de 100 millones.

De acuerdo a las estadísticas generales del maltrato a los niños en los países que constituyen el llamado “primer mundo”, se ha podido establecer que alrededor del 10 % de una población pediátrica pueden ser víctimas de la violencia intencionada por parte de un adulto y únicamente el 1% de ella puede ser diagnosticada y quizá tratada ya sea parcial o integralmente.

El SNM es un fenómeno mundial cuyo alcance involucra también a los niños mexicanos y por su enorme frecuencia obligan a considerarlo como un problema en salud pública.

Precisar que el individuo que maltrata puede desempeñar dos papeles es una necesidad, pues ello aumenta las posibilidades de reconocer mas personas con este comportamiento. El agresor habitualmente desarrolla una acción dinámica y por ende, es un maltratador activo. Por otro lado, con relativa frecuencia existe el adulto que tiene conocimiento de este hecho y guarda silencio; en estos casos se trata de un maltratador pasivo.

Cada día se precisan mas formas de cómo un niño puede ser agredido y ello dificulta en numerosos casos su diagnóstico; sin embargo, el señalamiento de cada una de ellas dentro de la comunidad médica y/o paramédica así como en la sociedad mexicana, permiten su mejor detección y entendimiento.

Las manifestaciones clínicas pueden ser evidentes o visibles cuando dejan huella; es decir, puede estar manifestado por una enfermedad infecto contagiosa o un embarazo. Pero también pueden ser “invisibles” o sin aparente relación con la agresión. En tales casos podemos observar a un niño que no crece, que está desnutrido u obeso o bien con evidentes trastornos de la personalidad y/o su comportamiento. Ante tales evidencias los médicos, los profesores y en ocasiones los familiares deben estar alertas cuando las causas mas comunes han sido descartadas.

Por otro lado, existen ciertas enfermedades que se pueden expresar clínicamente tal y como sucede en los niños maltratados. Ante tal situación siempre se requiere que el pediatra establezca un diagnóstico diferencial. Con esta acción se evitará un error de consecuencias impredecibles en el núcleo familiar.

Ante lo señalado es menester enfatizar que el manejo de estos niños debe ser multidisciplinario. Ello implica la conformación de un equipo de trabajo con la capacidad de contar con médicos pediatras, psiquiatras y psicólogos, trabajadores sociales y abogados. Este grupo selecto se puede enriquecer con la presencia de un ginecólogo, una dietista, un profesor y un sociólogo principalmente.

Es obvio que tan selecto grupo de profesionales no se obtienen tan fácilmente. Sin embargo, ello no nos debe desalentar porque en el Instituto Nacional de Pediatría ( INP) ha sido factible crear la Clínica de Atención Integral al Niño Maltratado ( CAINM). La plantilla de este grupo se conforma de tres pediatras, dos profesionales de la Salud Mental, (un psiquiatra y una psicóloga) dos trabajadoras sociales, una licenciada en Nutrición, un experto en metodología y un abogado.

Desarrollar y hacer crecer CAINM-INP implica acciones de investigación, docencia y asistencia, las tres funciones básicas del quehacer médico. Así, la última provee la materia prima para

las otras dos funciones y de esta manera orientar a otros profesionales involucrados o interesados en el tema, saber que, cómo, cuándo y dónde actuar aún sin contar con los recursos que este accionar idealmente requiere.

Los logros mas significativos de estas acciones deben ser mostrados a comunidades médicas y no médicas para abolir esta enfermedad de la sociedad.

*Logros en materia de docencia:* En CAINM-INP se ha obtenido la sede del “Curso de posgrado para médicos especialistas sobre violencia infantil” con reconocimiento de la UNAM y el apoyo económico de la SSA, respectivamente. Se participa en el programa de la especialidad en Pediatría del INP. Se actúa en los programas de enseñanza de Trabajo Social del INP, en materia de violencia infantil.


*Logros en materia de investigación:* A través de diversas líneas investigación (en la actualidad son 16) se ha podido lograr una interrelación con la Facultad de Ciencias de la UNAM, el Departamento de Inmunología del Instituto de las Ciencia Médicas y la Nutrición “Dr. Salvador Zubirán”, el Instituto de la Comunicación Humana, el Instituto de Perinatología y el Centro de Salud “Dr. José Castro Villagrana”.

La publicación de 28 artículos sobre el tema de un total de 79 existentes en la literatura pediátrica nacional y dos libros, *Maltrato al Menor*, (ganador del Premio Nacional de Administración Pública 1994 y el premio “Dr. Rafael Soto Allande” de la Academia Mexicana de Pediatría) y *Temas Selectos del Maltrato Infantil* que conjuntó investigadores de Ecuador, España, Estados Unidos, México y Venezuela son la consolidación de los proyectos de investigación.

*Logros en materia de asistencia:* Cada día se reciben mas interconsultas de los diferentes servicios del INP bajo la sospecha de SNM. Ello implica el estudio de 100 niños al año independientemente de los 30-35 casos nuevos que ingresan a la institución por diversas patologías pero que finalmente muchas de ellas son la expresión de maltrato infantil.

La replicación de CAINM-INP en Ciudad Nezahualcóyotl, Estado de México, con personal propio de la entidad y desarrollando programas fundamentalmente asistenciales y en menor grado de docencia y de investigación son la muestra de que es factible en nuestro país alcanzar objetivos que parecen fuera de la realidad.

He querido mostrar los aspectos positivos de una accionar médicosocial a pesar de las enormes limitantes académicas, económicas y administrativas que hemos tenido que sortear.

Del entendimiento de este flagelo de la humanidad en nuestra sociedad y de la voluntad política de los gobernantes, será posible vencer un sin número de obstáculos por el bien de estos niños y sus familias. 

# **EDUCACIÓN Y SUSTENTABILIDAD**





## DESARROLLO SOSTENIBLE DE LA GESTIÓN ESCOLAR: UN PROCESO EN Tensión

---

*Raúl Enrique Anzaldúa Arce\**

*"Las razones de la administración son siempre  
obscuras en sus fundamentos. La administración  
engendra una racionalidad que alienta una dimensión  
fundamental de oscuridad para todos los que no  
participamos directamente de ese universo."*

*Raymundo Mier (1999:74)*

**D**esde hace varios años hemos oído y leído que el sistema educativo mexicano está en crisis, son múltiples las investigaciones que señalan esto (Guevara, 1996; Latapi, 1996; Muñoz, 1996; Schmelkes, 1997; Ornelas, 1999). Indudablemente en cada uno de los niveles del sistema la crisis cobra características particulares, sin embargo podemos decir que es el sistema mismo en su complejidad quien en buena parte ha generado las contradicciones que lo han puesto en crisis.

\* Docente – Investigador de la Universidad Pedagógica Nacional. Candidato a Doctor en Ciencias Sociales por la UAM-X. Responsable del Grupo de Investigación: Formación y Tendencias Educativas.

En éste trabajo se intentará abordar, aunque sea de manera esquemática, una aproximación a ciertos aspectos de la crisis que se presenta en el subsistema de educación básica, especialmente aquellos aspectos vinculados con la gestión escolar, enmarcada en las tensiones provocadas por el dispositivo pedagógico que se ha establecido para el ejercicio del poder en éste ámbito educativo.

Para Habermas, un sistema entra en crisis cuando su estructura “admite menos posibilidades para resolver problemas que las requeridas para su conservación [...] las crisis son perturbaciones que atacan la integración sistémica” (Habermas, 1995:17). Es decir ***un sistema entra en crisis*** cuando pierde la capacidad de resolver los problemas generados tanto por su interacción con el medio como por sus propias contradicciones y esto le ***impide sostener las condiciones para su conservación*** y reproducción. ***Un sistema está en crisis cuando no es sostenible.***

La SEP vislumbra el problema como una dificultad que obedece primordialmente a dos aspectos: 1. La necesidad de innovar la forma en que se lleva a cabo la “intervención psicopedagógica” (como se le denomina ahora al proceso de enseñanza-aprendizaje) y 2. La manera en que se organizan y funcionan los centros escolares, es decir, la gestión escolar (SEP, 1997).

Aunque habría mucho que decir acerca del primer aspecto, centraremos nuestra atención ésta vez al segundo. La SEP define como gestión escolar la manera en que se planean y organizan las formas de operación e interacciones en la escuela. Pretende que la ***administración escolar deje de ser un obstáculo para la enseñanza*** (SEP, 1997), a través de establecer un nuevo orden administrativo que aumente la calidad de los servicios que la institución brinda.

En realidad a lo que aspira la SEP es ha modificar “las formas en que se organizan” las escuelas, más no cambiar la organización misma de estas instituciones, que como sabemos se han burocratizado.

Cabe señalar que el término **burocracia** no siempre tiene el sentido peyorativo con el que en la actualidad se le asocia. Para muchos teóricos de la gestión administrativa (Fayol, 1982; Owens, 1992) el carácter burocrático de una organización se refiere a una forma racional de gestión que se ejerce de manera imparcial en el sentido de que no depende de los caprichos de un dirigente en particular y en consecuencia es más racional y equitativa, procurando una regulación pretendidamente más armoniosa y científica. Siguiendo a autores como Max Weber (1965), Lapassade y Loureau (1981), Owens (1992) y Touraine (1995) podemos señalar las siguientes características de las organizaciones burocráticas:

1. Se rigen por reglas fijas que determinan las atribuciones de los funcionarios y de ésta manera se controla su trabajo.
2. Se establece una estructura claramente jerarquizada, que define los ámbitos de autoridad y sus competencias.
3. Una distribución racional del trabajo en base a funciones especializadas.
4. Un sistema de procedimientos para el desarrollo de cada función.
5. Regulación impersonal de los procedimientos y relaciones en la organización.
6. Se asigna una gran importancia a los documentos escritos destinados tanto al exterior como al interior de la organización.
7. La dirigencia burocrática supone una formación profesional, generalmente en administración o

disciplinas afines, con el objeto de garantizar una “gestión científica” (en el caso de las escuelas, los directivos reciben constantemente cursos de administración para habilitarlos en sus funciones).

8. El funcionario dedica a la administración la “jornada completa” esto da a la organización burocrática el carácter de *institución total*.

Desde ésta perspectiva un sistema burocrático es eficaz porque reduce al mínimo la intervención de factores individuales, irracionales y emocionales en la gestión, permitiendo de ésta manera ejercer una dirección pretendidamente racional, imparcial y sin compromisos.

El sistema educativo, en especial en educación básica, es fundamentalmente burocrático en tanto que funciona administrativamente a partir de los principios arriba citados y ha creado toda una forma de organización que responde a ellos.

Sin embargo, contrariamente a lo que se esperaba: un funcionamiento racional y eficiente, resulta que ésta forma de organización burocrática se ha convertido en un obstáculo para la enseñanza, que es el principal objetivo para el que se creó la escuela ¿qué sucede entonces? José Bleger puede darnos luz al respecto: Si bien la *administración burocrática* fue concebida originalmente *como un medio* para hacer eficiente y racional la consecución de los fines sociales para los que fue creada una institución, termina por invertir ésta lógica de tal manera que “los medios se transforman en fines y se deja de lado el hecho de que se había recurrido a los medios para conseguir determinados objetivos o fines” (Bleger, 1996:78-79).

La burocratización de la gestión escolar ha provocado exactamente lo que señala Bleger, son más importantes los

proceso administrativos que el objetivo para el que fueron creados. Sin embargo, aunque la SEP reconozca que la administración burocrática obstaculiza la enseñanza, no se plantea una “desburocratización” de la gestión escolar, sino tan solo “modificaciones” que no implican una transformación a fondo de la administración (Castro, 1998) ¿Por qué? ¿Es que acaso la institución educativa tiene asignados otros fines que la enseñanza? De ser así ¿Los otros fines para los que se creó la institución escolar, no se ven obstaculizados por la burocracia? ¿Qué otros fines puede tener la escuela que resultan más importantes que la enseñanza?.

Para aproximar algunas respuestas a estos interrogantes intentaré un breve recorrido genealógico de éstas instituciones de educación básica, en la intención que señala Foucault de buscar en la genealogía no las verdades del pasado sino “*el pasado de nuestras verdades*” (Foucault, 1992).

Para la genealogía, la historia no puede ser concebida como un proceso continuo que sigue un desarrollo lineal, en el que incluso puede predecirse su devenir al comprender las tendencias que lo empujan. Por el contrario, para el genealogista, la historia es discontinua y su devenir es impredecible. Los procesos históricos se caracterizan por fuertes rupturas y por la composición simultánea de procesos que obedecen a lógicas temporales heterogéneas: hay procesos de larga, mediana y corta duración [como también lo plantea Braudel (1994)], que en determinadas épocas comparten el mismo espacio histórico, como si se tratase de diferentes procesos que a manera de capas sedimentales formaran parte de una misma porción de terreno en el que ocurren los acontecimientos estudiados por el historiador. La genealogía intenta captar estas rupturas, así como las diversas capas sedimentales de heterogénea

temporalidad, que constituyen el soporte en el que se desenvuelven los acontecimientos, e incluso intenta dar cuenta del retorno de muchos procesos señalando sus transformaciones en las nuevas circunstancias.

La genealogía es un saber que rechaza cualquier forma de determinismo estructural en las explicaciones históricas. La genealogía plantea que los procesos sociales deben entenderse como una serie de relaciones en constante dinamismo que implican contradicciones y luchas; por lo que, de ninguna manera se trata de ver en los acontecimientos el resultado mecánico y determinado de una estructura totalizante. Foucault privilegia la importancia del azar, a diferencia del determinismo que muchas teorías emplean para explicar el acontecer histórico. Pero el azar no es entendido como casualidad, sino como el resultado impredecible de los enfrentamientos de los hombres y de las diversas estrategias de ejercicio de poder que se emplean en los dispositivos sociales.

La investigación genealógica en Foucault es sumamente difícil pues implica un trabajo documental meticuloso, poniendo interés en aquello que es descuidado por la historia tradicional: ***percibir la “emergencia” de los acontecimientos como producto del enfrentamiento de relaciones de poder*** cuyo resultado es azaroso, en el sentido de que no puede predecirse. En otras palabras, es un intento de explicar la irrupción de los acontecimientos como resultado de la emergencia de las luchas en un momento determinado de los procesos sociales, en el que hay una urgencia de resolver una serie de problemáticas con fines de ejercicio de poder. La genealogía entonces, es una interrogación profunda sobre la manera en que en que aún permanecen actuales unas formas de ser, una serie de concepciones y valores que se vinculan con ciertas prácticas, en

un intento de explicar cómo surgieron y cómo se han transformado, sin pretender que el proceso ha sido de carácter continuo, por el contrario, se trata de mostrar su conformación accidentada, dispersa y azarosa.

La complejidad de este tipo de investigación rebasa con mucho los objetivos y la extensión de este trabajo, por lo que nos veremos en la necesidad de ofrecer sólo un esbozo de lo que sería una genealogía del dispositivo de la enseñanza elemental [al respecto hay interesantes trabajos como los de Foucault (1998), Jones (1994), Querrien (1979), Larrosa (1995) y Varela (1995)].

### **Esbozo genealógico de la enseñanza elemental**

El surgimiento de la institución escolar es la manifestación de un dispositivo pedagógico dentro del programa de la modernidad.

“La institución escolar, tal y como la conocemos en este momento, no es un ‘universal’ abstracto. Con ello queremos afirmar que es un error de las historias de la educación utilizar el vocablo de escuela para instituciones que existieron en la antigüedad (gimnasio griego, escuela alejandrina), en el medievo (escuela parroquial), en culturas [...] como la mexicana (el calmecac), cuando todas estas instituciones difieren substantivamente con el programa instaurado en la escuela del estado nacional que es la que conocemos en nuestros días [...] La escuela es una institución del programa de la modernidad.

Refleja el proyecto de modernidad social instaurado por la burguesía [...]” (Díaz, 1990:84-85).

El programa de la modernidad tiene su base en el pensamiento de la Ilustración, caracterizado por la primacía de la razón y la intensión de la amplia difusión del saber.

En el ámbito educativo la transición al pensamiento ilustrado se veía marcado por las reformas de Comenio y Ratichius, que en el siglo XVII dieron origen a la *Pedagogía Tradicional* centrada en la enseñanza metódica y ordenada, con el empleo racional del tiempo y la programación meticulosa de las actividades educativas. Al respecto Comenio señalaba en su *Didáctica Magna o Tratado del arte universal de enseñar todo a todos* que “El orden es todo el fundamento de la pedagogía tradicional” (Palacios, 1984:18), idea compartida por Ratichius para quien no debía estudiarse más que un sólo tema a la vez y este tema debía ser el objeto de la actividad de un día. De ahí la importancia de seguir un manual de enseñanza que programara temas, actividades y estableciera el método de instrucción, mismo que debería ser el mismo para todos los niños y debía ser aplicado escrupulosamente en todas las ocasiones.

Para estos precursores de la escuela moderna, el papel del maestro es fundamental para el éxito de la educación:

“El maestro es quien prepara y dirige los ejercicios de forma que se desarrollen según una distribución fija, según una gradación minuciosamente establecida. Para que el conocimiento esté adaptado a la edad y a las fuerzas de los alumnos y para evitar perder



tiempo y malgastar esfuerzos [...]. Él es quien separa cuidadosamente los temas de estudio para evitar la confusión y quien los reparte en una gradación tal que lo que se ha aprendido antes aclara lo que se aprenderá después, lo refuerza, lo confirma [...]" (Snyders, 1994:56).

El maestro se convierte en el modelo y guía de la enseñanza; de su buena preparación y de la programación adecuada que siga, depende el cumplimiento de los objetivos educativos. Para ello se recomendaba la obediencia absoluta al maestro y la disciplina férrea en el salón de clase, misma que deberá alcanzarse aún a costa de la aplicación de severos castigos. Ratichius sostiene que el castigo es necesario para obligar al trabajo a los alumnos, trabajo que al principio hacen por temor, pero que después realizarán con placer, pues de acuerdo a Comenio, los alumnos terminarán por darse cuenta que los castigos son por el bien de los alumnos y son una consecuencia del "afecto paterno con que le rodean sus maestros" (Comenio en Palacios, 1984:20).

Las reformas impulsadas por Ratichius y Comenio marcan al pauta de un discurso y una práctica educativa que conformará el dispositivo pedagógico moderno. Dentro de las reformas que ellos impulsaron, además de la enseñanza tradicional magistrocéntrica, encontramos la idea de que la educación debe ser escolarizada y a cargo del Estado, donde todos los niños y niñas sin importar su condición deben recibir educación. A pesar de lo avanzado de estas propuestas, las condiciones de la monarquía absoluta del siglo XVII y casi todo el siglo XVIII impidieron que la idea de una escolarización a cargo del estado para todos los niños, pudiera llevarse a cabo. Será después de la Revolución Francesa que estas ideas cobren fuerza y se concreten.

Las consignas de *libertad, igualdad y fraternidad* de la Revolución Francesa “se expresan en la búsqueda de una institución [escuela] que democratice el acceso al saber, que ‘legítimize’ la igualdad de oportunidades que existen en un sistema social, que coloque los valores de lo ‘colectivo’ (o mejor dicho del orden público) por encima de los intereses privados. Las ideas de enseñanza colectiva, enseñanza para todos están presentes en los inicios de la conformación de esta pedagogía” (Díaz, 1990:85).

Aunque la Ilustración daba el fundamento filosófico, la pedagogía tradicional daba el discurso “científico” y la revolución burguesa brindaba el soporte ideológico y político para la aparición de una educación básica o elemental, no será sino hasta principios del siglo XIX que, por las condiciones sociales de miseria y hacinamiento en las ciudades, aparezca una demanda de control y educación moral de la población marginada. En respuesta a esta demanda surgirá un *dispositivo pedagógico*, que si bien había venido conformándose, adquirirá en ésta época el carácter particular que dará origen a una *institucionalización burocrática escolar* como la conocemos ahora y al maestro de educación básica como agente fundamental de las tareas de enseñanza y socialización moral que aún hoy realiza.

La educación pública elemental aparece en el siglo XIX con la finalidad de responder a una “urgencia” de la formación estratégica de poder del capitalismo industrializado: “educar” y “moralizar” a la población de niños y jóvenes pobres de las grandes urbes, para “adaptarlos” a su complejo entramado de condiciones económicas y sociales.

Como efecto del proceso de despojo de los medios de producción de la población agrícola y la desaparición de los

talleres artesanales (Marx, 1980), una enorme cantidad de población se concentra en las nacientes ciudades industriales con el fin de buscar empleo en las fábricas que ahí se encontraban. El exceso de oferta de mano de obra generaba que una buena parte de estas personas se encontraran desempleadas y el resto se veían obligadas a tolerar las infrahumanas condiciones laborales de las fábricas.

Las ciudades se convirtieron en el siglo XIX en concentraciones de personas hundidas en condiciones de miseria y hacinamiento que generaban serios problemas sociales como la delincuencia, el vagabundaje (Foucault, 1998) y la proliferación de enfermedades infecciosas. Una buena parte de esta población estaba conformada por jóvenes y niños: hijos de obreros y vagabundos desempleados que constituían un germen de delincuencia y una población potencialmente insurrecta, lo que significaba una agobiante preocupación para la burguesía.

A comienzos del siglo XIX, en Inglaterra se pensaba que la educación podría ayudar a controlar y cambiar la condición moral e intelectual de los pobres urbanos. En ese entonces existía lo que se denominaba “escuela de barrio”, que se encontraba a cargo de maestros sin calificación alguna, generalmente viudas, trabajadores lisiados o cualquier persona con un mínimo de conocimientos que se aventuraba a enseñar algo a cambio de una pequeña remuneración de sus alumnos. La docencia era “un refugio para el necesitado” (Jones, 1994:62).

En aquel entonces, la escuela generalmente era la casa del maestro, se carecía de control de asistencia, la jornada escolar no estaba regulada al igual que los horarios. Esta instrucción informal que no contaba con ningún tipo de reglamentación fue duramente criticada por intelectuales del liberalismo burgués como Bell, Lancaster y Bentham, quienes sostenían que la educación debería ser controlada por el

estado y debería llevarse a cabo a través de escuelas de instrucción masiva, que abarataran la enseñanza y la hicieran eficaz.

Bell y Lancaster, propusieron una “máquina de instrucción” (Jones, 1994) que consistía en organizar la clase de tal manera que un profesor contando con la ayuda de monitores que fungían como instructores auxiliares y vigilantes del trabajo de los alumnos, podía educar a un importante número de personas, sin que ello significara un costo elevado. El llamado método lancasteriano de enseñanza mutua o monitorial, comenzó a emplearse a principios del siglo XIX.

Aunada a la propuesta de Lancaster, Bentham sugirió el empleo de la técnica del panóptico (Foucault, 1998:207) polivalente, con la ayuda del examen y de una observación sistemática por parte de los monitores, vinculada a un sistema de premios y castigos, como una estrategia para “inculcar científicamente hábitos de moralidad” (Jones, 1994:63). Esta tecnología de vigilancia debía aplicarse por igual a maestros y alumnos, para vigilar la adecuada realización de las actividades que cada uno tenía. A partir de 1840 se instauraron procedimientos de inspección, como Bentham había sugerido, sin embargo los resultados fueron poco alentadores. Esto hizo que aumentara el interés por buscar la formación y el carácter moral de los profesores, fue entonces cuando se establecieron las Escuelas Normales con reglamentos muy rigurosos y una estricta selección de las personas que serían formadas como maestros.

“Desde el principio, la formación de los profesores se ocupó, sobre todo, de técnicas éticas; las consideraciones sobre los contenidos curriculares ocupaban un lugar secundario. La nueva estrategia dio al profesor una imagen ética

irresistible cuya atracción magnética transformaría a la progenie de las clases trabajadoras en sujetos éticos” (Jones, 1994:64).

El rigor de la formación en las normales obedecía al origen humilde y sospechosamente “inmoral” de la procedencia de los maestros y la necesidad de convertirlos en modelos de moral, disciplina y humildad, para que pudieran transmitir a sus alumnos estos valores. El maestro debía ser sencillo y modesto, integrando en su persona una extraña combinación de mansedumbre, disciplina y ética de servicio. Debían vestir con sobriedad y sencillez, su dieta debía ser simple y frugal. El manejo excesivo de conocimientos era sancionado, porque podía llevar a la arrogancia y la vanidad.

“Tanto en las escuelas normales dependientes del gobierno como en los centros de formación de las sociedades de beneficencia [...], los aspirantes a maestros tenían que observar una disciplina casi monástica [...] quedaban sometidos a una técnica de confesionario esbozada por el principio normativo del examen [...]. El régimen de formación de estos centros prestaba una atención minuciosa a la vigilancia, corrección y confesión de los aspirantes a maestros [...] no sólo tenían que acostumbrarse a la humildad y aislamiento de su destino, sino [...] instruirse también en las técnicas de supervisión de la calidad de su autoformación ética” (Jones, 1994:65).

La formación de los maestros implicaba una serie de *tecnologías del Yo* (Foucault, 1991:45) que buscaban la autovigilancia, la autoevaluación y por consiguiente el automodelamiento de acuerdo a un parámetro moral que el dispositivo pedagógico promovía, generando una *experiencia de sí* “que puede analizarse como el entrecruzamiento, en un dispositivo pedagógico, de tecnologías ópticas de autorreflexión, formas discursivas [...] de autoexpresión, mecanismos jurídicos de autoevaluación, y acciones prácticas de autocontrol y autotransformación” (Larrosa, 1995:265).

Aunada a la preparación de un sujeto especial, el maestro, se implementó una arquitectura también especial que permitiera una vigilancia exhaustiva: patios grandes, salones con ventanales y plataforma para que el maestro mirara y fuera mirado, convirtiéndolo en el centro de atención, produciendo así toda una “maquinaria de educación moral”.

Paradójicamente con este ambiente autoritario, los pedagogos de mediados del siglo XIX, rechazaban el empleo del castigo corporal y exigían del maestro la paciencia y la habilidad necesarias para hacer que los alumnos lo amaran y siguieran su ejemplo. La dispersión y la inmoralidad que se adjudicaba a las masas marginales en las urbes, hizo que se pensara en hacer de la escuela una especie de modelo de familia burguesa, para lo cual se inculcaba al maestro la idea de que debía ver a sus alumnos como hijos, e incluso se favorecía que en una escuela el maestro trabajara con la ayuda de su esposa o de su hermana, para que sirvieran de modelo a sus alumnos. También se enfatizó en la enseñanza de tareas particulares de acuerdo a cada sexo:

las niñas debían ser recatadas y aprender a bordar, cocinar y organizar la economía doméstica; a los niños se les instruía en oficios y modales de “caballeros”.

En 1860 numerosos informes de comisiones gubernamentales, mostraban el fracaso de la llamada “educación popular”, destacando los siguientes problemas: la insatisfacción de los maestros por el escaso salario que percibían, así como por las normas y vigilancia a las que se les sometía. Se aunaba a esto las difíciles condiciones en que se desarrollaban las clases con grupos numerosos y las exigencias de disciplina de los directores e inspectores hacían que el maestro se viera obligado a no imponer “la formación moral de un modo científico, sino a través de la institución de un régimen castigo corporal” (Jones, 1994:71).

Hasta este momento la participación del Estado en este tipo de educación no era muy importante, las agrupaciones de beneficencia y la iglesia habían compartido con el Estado la tarea de la educación popular. A partir de 1870 y hasta 1902 se promulgaron en Inglaterra numerosas legislaciones, a fin de regular y normativizar este tipo de instrucción. Paulatinamente se establecía un complejo aparato burocrático que además de pretender administrar racionalmente la labor educativa, tenía también la finalidad de imprimirle a éste tipo de educación las características propias de toda la gestión del recién formado Estado liberal, que consistía en la burocratización de todos los procesos, incluso los aparentemente intrascendentes, con el objetivo de conformar a la población a *una forma burocrática de vivir* obedeciendo normas, ajustándose a la mirada de los inspectores, rindiendo informes y modelando los comportamientos de acuerdo a las

disposiciones de un aparato “impersonal” cuya racionalidad se escudaba en la eficiencia y después en la cientificidad de sus medidas.

Una de las disposiciones que se tomaron fue la de declarar obligatoria y gratuita la educación elemental. Estas leyes facultaban a los directores para usar en caso necesario la fuerza para obligar a todos los niños y jóvenes de las clases trabajadoras a asistir a la escuela. Para la burguesía era el Estado quien debía ocuparse directamente de la educación de “las clases sociales problemáticas”, pues de lo contrario se corría el riesgo de un “declive nacional” (Jones, 1994:72).

A partir de este momento los controles educativos se hicieron más exigentes y el pago a los maestros estaba condicionado a los resultados de los exámenes que se aplicaban. En su afán de imponer la disciplina y hacer obligatorio el aprendizaje, los docentes continuaron empleando los castigos físicos como procedimiento fundamental de su práctica. Estas estrategias generaron problemas tanto con los alumnos como con los padres que se revelaban contra los castigos impuestos por el maestro.

La inserción de las nuevas disciplinas de la Medicina y la Psicología al ámbito educativo, hicieron que a principios del siglo XX apareciera un nuevo discurso biomédico de promoción de higiene y sanidad, que se vinculó con la labor del maestro. “El maestro tenía que descubrir otro rol [...] trabajar aliado con otros [...] servicios sanitarios y sociales para **orientar** a los padres ignorantes sobre la creación de un hogar saludable y acogedor”(Jones, 1994:77).

La enseñanza básica, se verá ahora reforzada y resignificada dentro de un discurso biomédico, de **biopoder** diría Foucault (1992), en el que la preocupación es la profilaxis, y en su caso el diagnóstico y corrección de



perturbaciones físicas y mentales. Esta reubicación del discurso docente dentro de las estrategias del biopoder, colocaba al maestro como una *figura tutelar* más, pero subordinada a las figuras científicas del médico, el psicólogo e incluso el trabajador social.

Las nuevas *tareas tutoriales* del maestro se asemejaban más a los cuidados maternos, por lo que se pensó que la docencia, así vista, era una actividad mucho más propia de la naturaleza de la mujer, así se combinaría la mirada de la madre amorosa con el examen del funcionario sanitario y el fichero del psicólogo y del trabajador social.

Así como se creó el modelo del docente como paradigma moral, ahora se construía una imagen ideal de maestra: hermosa, sencilla, afectuosa, bondadosa, justa, y abnegada (Elizondo, 1994). A partir de esto se genera toda una imaginería en torno a la docencia de educación básica como una actividad asociada a la mujer y también a un saber práctico, no teórico ni vinculado directamente a la ciencia, sino más bien subordinado a ella y de carácter sanitario y disciplinario, más que instructivo (Elizondo, 1994:105).

### **Notas sobre la emergencia y situación de la educación básica en México**

A finales del siglo XIX, llegaron al México “Porfirista” muchas de las ideas acerca de la educación elemental que imperaban en aquel entonces en Inglaterra y Francia. Estas ideas tuvieron un impacto importante en la manera de concebir y operar este nivel educativo en nuestro país.

En 1887 se crea “Escuela Normal de Profesores de Instrucción” (Bonilla, 1990:55), que más adelante se convertirá en la “*Benemérita Escuela Normal de Maestros*”. Esta

institución recogía las inquietudes de su época y se proponía formar a los maestros dentro de un régimen moral estricto que sirviera de ejemplo a la población. Se formaba a los docentes en el método lancasteriano que implicaba impartir una educación diferenciada a hombres y mujeres y el empleo de monitores para auxiliar al docente en las tareas de instrucción y vigilancia.

Con el “triumfo” de la Revolución, el Estado se propuso como una de sus metas importantes acabar con el analfabetismo y extender la educación básica a toda la población, para ello se establecieron disposiciones legislativas encabezadas por la formulación de Artículo 3º constitucional que desde 1917, establece el carácter gratuito, laico y obligatorio de la educación básica.

Con Vasconcelos al mando de la recién creada Secretaría de Educación Pública, se inicia toda una campaña educativa que tiene la intención de llegar hasta los rincones más apartados del país, llevando no sólo la instrucción básica, sino la promoción sanitario-cultural de las comunidades. Los maestros que emprenden esta titánica labor, son “reclutados” entre intelectuales jóvenes imbuidos de un “fervor” posrevolucionario y filantrópico. Si bien, la Escuela Normal de Maestros se había fundado desde 1887, son principalmente intelectuales ajenos a la normal los que encabezan esta cruzada educativa (Zúñiga, 1990:141-142).

La educación comunitaria y rural de este período posrevolucionario alcanzará su máxima expresión en la educación socialista impulsada por Lázaro Cárdenas. Como resultado de estas acciones, se exaltará la imagen del profesor rural como ejemplo de maestro ideal. Se construye la narración “mítica” del maestro que llega a las comunidades y las transforma, no sólo alfabetizando, sino mejorando sus condiciones culturales, sociales y sanitarias de vida. Esta

imagen del maestro “Mesías-misionero”, verdadero héroe educativo, será tomada por el normalismo, institucionalizada y entronizada como emblema ejemplar (casi mítico), que se esgrime como modelo a alcanzar para los futuros profesores. Frente a esta imagen, “el maestro real quedó colocado en situación de inferioridad épica, al ser permanentemente confrontado con la imagen fantaseada y distorsionada que condensó el imaginario del maestro normalista [...] convenciéndolos de que realmente son los representantes y continuadores de la obra de aquella estirpe heroica” (Zúñiga, 1990:142).

Estas imágenes idealizadas del maestro como “benemérito”, contrastan con la escasa importancia que para el gobierno tiene esta profesión, la cual se ve reflejada en los bajos salarios y las difíciles condiciones materiales en las que las profesoras y los profesores tienen que desempeñar su labor. Estas son indudablemente fuerzas en tensión que generarán problemas para la gestión y funcionamiento educativo de las escuelas.

Las contradicciones generaron luchas reivindicatorias desde los años cincuenta. Estas luchas se han visto obstaculizadas por un control sindical férreo, que fue creado para corporativizar al gremio docente e incorporarlo al PRI. Aún con el derrocamiento de Jongitud Barrios en 1989 y la participación de la Coordinadora democrática de maestros en el SNTE, los maestros han tenido que sufrir un sindicato corrupto que lejos de ayudarlos a mejorar sus condiciones de vida y de trabajo los perjudica.

La secases de los recursos que el gobierno emplea en educación básica, aunada a los bajos salarios de los docentes, su deficiente formación y las pésimas condiciones sociales de la mayor parte de los niños y jóvenes que asisten a escuelas de educación pública, han generado una “catástrofe” educativa: en 1989 se estimaba que el 45% de los alumnos

que cursaban la primaria no la concluían (Programa para la Modernización Educativa, 1994:56), en 1994 se estimaba que el 77% de los alumnos que ingresaban a la primaria la concluían, pero de ellos el 17% tenía que repetir tres o más veces alguno(s) de los grados (Latapí, 1996:50).

Estos problemas han hecho que el gobierno implemente una serie de medidas para resolverlos, entre ellos la creación de la “carrera magisterial”, que consiste en un estímulo económico (tipo beca) para la que deben concursar los docentes. Este tipo de medidas ha hecho que muchos docentes tomen cursos y realicen actividades de actualización para acumular puntos y obtener la beca, sin que esto tenga una repercusión importante en la calidad de su formación, aunque si impacta en el tiempo que algunos maestros emplean para asistir a estos cursos.

Todas estas circunstancias y otras más, son las que caracterizan al complejo **dispositivo pedagógico** que, constituido en un aparato burocrático, regula a la educación básica. A continuación señalaré algunos elementos que conforman este dispositivo así como ciertos de los factores que se convierten en verdaderas fuerzas de tensión que han generado la crisis del desarrollo sostenible de la escuela.

### El “Dispositivo”

El maestro se constituye como tal en la medida en que se inserta en un dispositivo, al que podríamos llamar “pedagógico”, que instituye una serie de prácticas, rituales, discursos y estrategias que responden a las demandas sociales de la educación básica.

Para Foucault un dispositivo “es un conjunto resueltamente heterogéneo que implica discursos, instituciones, disposiciones arquitectónicas, decisiones

reglamentarias, leyes, medidas administrativas, enunciados científicos, proposiciones filosóficas, morales, filantrópicas: en síntesis lo dicho cuanto lo no dicho [...] El dispositivo es la red que puede establecerse entre estos elementos” (Foucault, 1983:184).

El dispositivo se refiere también a la naturaleza del vínculo que puede generarse entre estos elementos heterogéneos: la relación que guardan los elementos de acuerdo a las posiciones que juegan y a las funciones que realizan; así como los cambios de posición y/o de función de los elementos en un momento determinado de acuerdo al proceso histórico del dispositivo.

Esta red de elementos no es para nada algo homogéneo y bien formado, por el contrario es una verdadera “madeja”:

“es una especie de madeja, un conjunto multilíneal. Está compuesto de líneas de diferente naturaleza [...] que siguen direcciones diferentes, forman procesos siempre en desequilibrio y esas líneas tanto se acercan unas a otras se alejan unas de otras. Cada línea está quebrada y sometida a variaciones de dirección [...] a derivaciones. Los objetos visibles, las enunciaciones formulables, las fuerzas en ejercicio, los sujetos en posición son como vectores o tensores”(Deleuze, 1995:155).

Las líneas que componen la madeja son muchas y muy variadas, pero Foucault, distingue tres instancias enmadejadas en todo dispositivo: el *saber*, el *poder* y la *subjetividad*. Las tres aunque son de naturaleza diferente están en estrecha vinculación y están presentes en los dispositivos.

“Poder y saber se articulan por cierto en el discurso. Y por esa misma razón, es preciso concebir el discurso como una serie de segmentos discontinuos cuya función táctica nunca es uniforme ni estable. Más precisamente, no hay que imaginar un universo del discurso dividido [...] entre el discurso dominante y el dominado, sino como una multiplicidad de elementos discursivos que pueden actuar en estrategias diferentes”(Foucault, 1982:123).

Siguiendo con la metáfora de la madeja, podríamos decir que el discurso anuda líneas o las distribuye. Es el que enlaza o bifurca: saber, poder y subjetividad; aunque siguiendo a Deleuze, la subjetivación generalmente implica las fisuras y las fracturas en estas madejas, es decir, la parte donde el saber y el poder no siguen una linealidad homogénea.

En esta madeja Foucault habla de regímenes de enunciación y de luz. Es decir, el dispositivo cuenta con sus normas y reglas de enunciación y de visibilidad de líneas; estas normas son históricas y particulares para cada dispositivo.

Las normas de enunciación remite a las condiciones que intervienen para definir el sentido específico (Mier, 1990:21) de los discursos que emiten los sujetos enmarañados por el dispositivo; estas normas determinan también la naturaleza de lo que se dice o se puede decir en un determinado momento, así como los agentes que dicen y los que son sus interlocutores.

El régimen o normas de luz se refiere tanto a lo que el dispositivo alumbra como objetos y sujetos visibles como a los que quedan “oscuros” e invisibles.

Las normas de enunciación y visibilidad, hacen que las líneas de fuerza y sus discursos, distribuyan históricamente diferentes posibilidades de objetivación y subjetivación de sus diversas líneas.

El *poder* y el *saber producen objetos y constituyen sujetos*, el dispositivo entonces también tiene esta capacidad, que aunque resulta eficaz no siempre es evidente.

Las relaciones sociales se institucionalizan, se codifican (se norman y transforman) a través de dispositivos. Los dispositivos son formaciones que constituyen objetos y sujetos entramados por discursos, que vehiculizan saberes e inducen acciones, relaciones de poder, que son fuerzas en lucha y contradicción.

### El “Dispositivo pedagógico”

Retomando a Foucault, concibo al *dispositivo pedagógico* como el conjunto heterogéneo de discursos, prácticas, instituciones, decisiones reglamentarias, medidas administrativas, enunciados científicos, proposiciones filosóficas, morales y filantrópicas; que se encuentran articulados por reglas de funcionamiento, modos de vinculación y estrategias de ejercicio del poder, que constituyen sujetos y regulan sus prácticas; cuyo objetivo general es la sistematización de las condiciones de racionalización y de transmisión (Ardoino, 1990:205), reproducción y transformación de la cultura (Bersntein, 1997), a través de un sistema regulado por instituciones educativas.

El dispositivo pedagógico, constituye al docente en la medida que ocupa y hace suyas las significaciones, normas y prácticas que el dispositivo, especialmente a través de la institución escolar, “instituye” para ese lugar.

El dispositivo hace referencia tanto a la institución como a sus discursos, entendiendo por *institución*: todo comportamiento que en una sociedad funciona como sistema de constricciones que pueden o no ser enunciadas. La institución marca significaciones imaginarias que hacen que el sujeto que ocupa el lugar de maestro se viva, se vea y actúe de acuerdo a las significaciones, discursos, rituales, tradiciones, etcétera, que ocupar ese lugar conllevan.

Para Castoriadis, la institución “lleva una significación, símbolo, mito y enunciado de regla que remite a un sentido organizador de una infinidad de actos humanos, que hace levantar en medio del campo de lo posible la muralla que separa lo lícito de lo ilícito, que crea un valor, y vuelve a disponer todo el sistema de las significaciones, [...] un contenido que antes no poseía” (Castoriadis, 1989:241).

Los dispositivos se manifiestan en las instituciones, de hecho las instituciones forman parte del dispositivo.

“La institución es, antes que nada, *una formación de la sociedad y de la cultura*, cuya lógica propia sigue. [...] La institución es el conjunto de las formas y estructuras sociales instituidas por la ley y la costumbre: regula nuestras relaciones, nos preexiste y se impone a nosotros: se inscribe en la permanencia. Cada institución tiene una finalidad que la identifica y la distingue [...]” (Kaës, 1996:22).

El dispositivo pedagógico ha creado sus propias instituciones, que varían de acuerdo al nivel educativo y a los



objetivos de cada nivel, así encontramos escuelas preescolares, primarias, secundarias, diversos tipos de bachilleratos y universidades. Cada una de ellas dependientes de un complejo sistema burocrático que regula su funcionamiento. Dentro de esta amplia gama de instituciones, analizaré algunos aspectos que caracterizan al dispositivo pedagógico que se ha construido en torno a la educación básica.

A partir del *Acuerdo para la Modernización de la Educación Básica* (1992), en nuestro país, la educación básica comprende la educación preescolar, la primaria y la secundaria (la cual ha sido incorporada como obligatoria dentro del artículo tercero constitucional). Cada uno de estos tres subniveles que comprende la educación básica, cuenta con características peculiares e incluso se encuentran regidos por reglamentaciones legislativas propias y dependen de direcciones gubernamentales particulares, incluso a partir del “acuerdo” su funcionamiento depende de organismos estatales, ya no nacionales, aunque la normatividad académica sigue dependiendo en buena parte de la SEP.

A pesar de las diferencias que existen entre cada subnivel, la forma en que operan en cada estado de la República, así como en particular en cada escuela; existen una serie de elementos comunes, que los distingue y hace que podamos reconocer la existencia de un dispositivo pedagógico característico de la educación básica. Son precisamente algunos de estos elementos “característicos”, los que analizaré para tratar de mostrar la forma en que en que operan y las tensiones que sus contradicciones generan, mismas que terminan por ser un obstáculo para la enseñanza y ponen en crisis el desarrollo sostenible de las escuelas.

### **Algunas condiciones del dispositivo pedagógico y su impacto en la crisis en el desarrollo sostenible de la Educación Básica**

Para Foucault todo dispositivo es primordialmente una formación estratégica de ejercicio del poder.

“Dije que el dispositivo era de naturaleza estratégica lo que supone [...] una cierta manipulación de relaciones de fuerzas, de una intervención racional y concertada en dichas relaciones de fuerzas, ya sea para desarrollarlas en cierta dirección, o bien para bloquearlas, o para estabilizarlas, utilizarlas, etcétera. El dispositivo está entonces siempre inscrito en un juego de poder, pero también siempre ligado a unos bornes de saber, que nacen allí pero que igualmente lo condicionan” (Foucault, 1983:186).

Para comprender mejor la forma en que actúa un dispositivo como estrategia de poder, es necesario establecer qué entiende Foucault por *poder*:

“Es el conjunto de acciones sobre acciones posibles; opera sobre el campo de posibilidad al cual se inscribe el comportamiento de los sujetos que actúan: incita, induce, seduce, facilita o dificulta; amplía o limita, vuelve más o menos probable; [...] siempre es una manera de actuar sobre un sujeto actuante o sobre

sujetos actuantes, en tanto que actúan o son susceptibles de actuar” (Foucault, 1988:238-239).

El poder siempre existe en acto y dentro de relaciones jerárquicas o desiguales, donde hay quien ejerce el poder y por lo tanto dirige las conductas o acciones posibles de un otro. Aunque ese otro no está enteramente privado de poder, ofrece un mayor o menor grado de resistencia, que genera tensión en las relaciones que se establecen entre ellos. “El poder nunca es monolítico [...] jamás es enteramente controlado [...] participa de un juego de pequeñas salidas singulares” (Foucault, 1984:6).

El dispositivo entonces sería ese conjunto heterogéneo que persigue estratégicamente configurar un campo más o menos abierto de posibilidades que permiten el ejercicio del poder, es decir, arreglar las condiciones para dirigir e inducir acciones. En otras palabras es una formación estratégica que permite “conducir conductas” y actuar sobre acciones posibles.

El dispositivo constituye a sus sujetos a través de los discursos que vehiculizan saberes, así como de las normas y rituales que establecen relaciones de poder. Todo dispositivo clasifica sujetos, asigna lugares y les dota de una identidad, para regular sus prácticas:

“Esta forma de poder [...] clasifica a los individuos en categorías, los designa por su propia individualidad, los ata a su propia identidad, les impone una ley de verdad que deben reconocer y que los otros deben reconocer en ellos: Es una forma de poder que transforma a los individuos en sujetos [...]

*sujeto* (en un doble sentido): sometido a otro a través del control y la dependencia, y sujeto atado a su propia identidad por la conciencia o el conocimiento de sí mismo” (Foucault, 1988:231).

El dispositivo pedagógico, constituye al maestro, pero también a los alumnos, a los directores, a los inspectores, a los padres de familia, y a todo aquel sujeto, que se inserta en esta madeja y que permite echar a andar la maquinaria educativa. Cabe señalar que el dispositivo no está exento de tensiones y contradicciones, que hoy, al decir de los expertos han puesto en crisis el desarrollo sustentable de las escuelas. Pero ¿cómo se presentan estas tensiones?, ¿cómo se ejerce el poder en la escuela? Veamos algunos elementos que componen esta maraña heterogénea de la educación básica para destacar aquellos que ponen de manifiesto sus contradicciones y permiten el ejercicio estratégico del poder que, a través de la burocratización, se ha convertido en el sentido esencial de éste dispositivo eclipsando las intenciones educativas.

### **1. Sistema de diferenciaciones y jerarquizaciones**

El dispositivo pedagógico en educación básica se caracteriza por establecer una enorme cantidad de clasificaciones jerarquizadas que marcan relaciones y pautas de ejercicio del poder.

Una primera clasificación está dada por el subnivel educativo. A partir de la firma del *Acuerdo para la Modernización de la Educación Básica* (1992), ésta comprende tres “subniveles”: preescolar (que incluye jardines de niños, guarderías y centros de desarrollo infantil), primaria y

secundaria (en sus modalidades escolarizadas con turnos matutino y vespertino como en sus modalidades abierta y semiescolarizada de educación de adultos).

Aunque la Educación Normal ya ha sido elevada al grado de licenciatura y en consecuencia existe una equivalencia en grado académico entre las educadoras que trabajan en preescolar y los maestros y maestras de primaria y secundaria, sin embargo existe un prejuicio que jerarquiza a los docentes de acuerdo al subnivel en el que trabajan. De tal modo que se considera con una menor jerarquía (y preparación académica) a las educadoras, seguidas de las maestras y maestros de primaria, que a su vez se considera que tienen menor jerarquía que los profesores y profesoras de secundaria (quienes generalmente han cursado una especialidad).

También existe una jerarquización, que se presenta especialmente entre los docentes de secundaria, que consiste en considerar que tienen mejor preparación los maestros egresados de universidad que los maestros egresados de la Normal. La secundaria es el subnivel donde coinciden docentes egresados de Normal con “universitarios”, pues en preescolar y primaria (públicas), sólo trabajan normalistas. Cabe señalar que esta diferenciación también es evidente en preescolar donde las maestras son consideradas de menor jerarquía que el personal profesional de apoyo como los pedagogos, psicólogos y médicos (profesiones que también están jerarquizadas entre sí siguiendo este orden de menor a mayor), diferencias que incluso se refleja en los salarios.

Una clasificación sumamente importante es la establecida entre escuelas rurales y urbanas. Las primeras generalmente cuentan con mejores condiciones de operación, mayor y mejor personal y recursos, que las escuelas rurales.

Esta situación hace que la mayoría de los docentes prefieran laborar en escuelas urbanas.

En los tres subniveles educativos encontramos escuelas públicas y privadas. Las escuelas privadas mantienen cierto grado de independencia respecto a los programas educativos estatales. Si bien para contar con el reconocimiento de la SEP y la validación de sus certificados, deben obedecer a cierta normatividad académica y administrativa, las escuelas privadas ofrecen en ocasiones modalidades educativas diferentes a las oficiales, así tenemos: escuelas activas, religiosas, otras tipo Montessori o Freinet, etcétera. Algunas ofrecen el empleo de alta tecnología educativa, cuentan con computadoras y hacen uso de herramientas multimedia. Generalmente ofrecen una mayor cantidad de contenidos curriculares como: inglés y computación, así como una gran variedad de actividades artísticas y recreativas, que pueden resultar atractivas para los padres de familia.

Las escuelas privadas se jerarquizan en función de diversos criterios como son el costo, su carácter bilingüe, el tipo de disciplina que ofrecen (las hay militarizadas, religiosas, activas, “creativas”, etcétera), la tradición cultural con la que se asocie (como el “Instituto Mexicano-Japonés”, el “Instituto Anglo-Mexicano”, etcétera), o bien por la variedad y sofisticación de las actividades ofertadas y el tiempo que la institución se compromete tener al niño en la escuela (criterio sumamente importante para los padres que trabajan).

Las escuelas privadas son consideradas de mayor jerarquía que las públicas, los maestros también son categorizados de acuerdo al tipo de escuela en que trabajan, la diferencia en salario y prestaciones también se vincula a este criterio.

El tipo de educación básica a la que se tiene acceso, sea privada o pública (con sus diferentes jerarquías al interior de

cada una), es también criterio de estratificación socioeconómica y cultural de la población (una forma de constituir sujetos).

Así como existen jerarquías entre las escuelas privadas, también las hay entre las escuelas públicas. En toda zona escolar, independientemente del subnivel educativo, existen escuelas “estrella”, que se caracterizan por: 1) el alto desempeño de sus alumnos (generalmente medidos por exámenes departamentales aplicados por la inspección, así como por el índice de reprobación y calificaciones de sus alumnos), 2) la disciplina estricta que las rige, 3) la alta “calidad” de sus docentes y 4) el prestigio de sus directores.

Las escuelas “estrella”, generalmente son escuelas viejas de gran tradición, ubicadas en lugares céntricos, zonas comerciales o habitacionales de condición socioeconómica media o alta. A ellas asisten por lo regular hijos de profesionistas, empleados o negociantes que por alguna razón (generalmente económica) no han podido acceder a escuelas privadas. Esta característica hace de sus alumnos “buenos estudiantes”, pues cuentan con una condición socioeconómica más o menos “desahogada” y con el apoyo económico y cultural de sus padres. Estas escuelas se dan el lujo de realizar una selección estricta de los alumnos que admiten, lo que les “garantiza” no tener problemas ni de aprovechamiento ni de conducta.

Para llegar a ser maestro de este tipo de escuela se requiere tener una serie de méritos tanto académicos como de cumplimiento con las disposiciones oficiales. Conseguir un cambio a estas escuelas es difícil, además de una reputación intachable, se requiere tener buenas relaciones con el inspector de zona, el director o algún alto funcionario de la SEP o del sindicato. Por lo regular los maestros que llegan a estas escuelas son personas con muchos años de experiencia docente, que han venido haciendo

“méritos” y que por lo regular permanecen ahí hasta que se jubilan o hasta que los promueven a directores, inspectores o jefes de clase. Por esta razón en estas escuelas hay poca movilidad de personal.

Una forma de inducir un “buen comportamiento” en los maestros es ofrecerles, de manera implícita o explícita, la posibilidad de un cambio a este tipo de escuelas, que siempre son mencionadas como ejemplos a seguir. Una forma de exhibir estas escuelas es haciéndolas sedes de concursos, reuniones académicas, cursos de actualización para maestros y especialmente albergando en su interior a las inspecciones o jefaturas de clase.

Es frecuente que las escuelas “estrella” cuenten con condiciones materiales y de servicios que no tienen las otras, como son : médico escolar, edificios limpios y en buenas condiciones, salón audiovisual, biblioteca, gimnasio, televisores, videocaseteras, computadoras, etcétera. Elementos muchas veces adquiridos gracias al monto de las cooperaciones económicas que pueden solicitar a los padres o bien a través de donaciones hechas por los padres de familia, funcionarios públicos, embajadas u organismos privados.

– La contraparte de estas escuelas son las “*escuelas estrelladas*”, generalmente escuelas de nueva creación, con aulas prefabricadas o con instalaciones deterioradas por falta de mantenimiento (abandonadas), ubicadas en zonas marginales de escasos recursos socioeconómicos y con un “bajo” nivel cultural. A estas escuelas asisten alumnos que provienen de familias humildes, “desintegradas”, con serios problemas económicos y sociales ( alcoholismo, violencia intrafamiliar, hacinamiento, analfabetismo, desempleo, subempleo, actividades delictuosas, etcétera.). Este perfil de procedencia hace de estos niños y jóvenes alumnos “difíciles”



o “problemáticos”: indisciplinados, rebeldes, violentos, con un bajísimo nivel cultural y serios “problemas de aprendizaje” (muchas veces generados por la falta de dominio de los códigos escolares y culturales, en ocasiones también por problemas de desnutrición o bien por una tormentosa relación maestro-alumno).

Los maestros de las escuelas “estrelladas”, son por lo regular jóvenes recién egresados de la normal o bien recién asignados a una plaza de docentes que son enviados a cumplir su “noviciado” en estas instituciones. La falta de experiencia y el entusiasmo de cumplir con una primera labor docente hace que se esfuercen en un principio por hacer un buen papel. La imagen de maestro “Mesías-misionero” (agente del biopoder) promovida por el normalismo y los medios de comunicación, sirven muchas veces de inspiración a estos maestros. Algunos de ellos permanecerán en estas escuelas realizando una labor titánica, su “vocación” magisterial (“misionera”) y su compromiso social los sostiene en este lugar a pesar de las adversidades. Estos son los maestros que sostienen estas escuelas y en ocasiones logran mejorar las condiciones tanto del plantel como de la comunidad.

Otros maestros no resisten la prueba y al cabo de un tiempo y después de frustrantes fracasos, buscan un cambio de escuela, se valen de amistades o corruptelas sindicales para lograrlo.

Estas escuelas por lo regular se caracterizan por contar con una pequeña población docente, sumamente comprometida con la labor social que realizan, que permanece en el colegio por varios años, y un número generalmente grande de maestros nuevos o en espera de un cambio de plantel.

Estas escuelas funcionan dentro del dispositivo como una especie de castigo o de degradación jerárquica: a ellas son

enviados los alumnos rechazados o expulsados de otros planteles, así como los maestros que por haber cometido alguna “falta” son cambiados de institución. También llegan aquí los maestros que son promovidos a directores y que no cuentan con las “influencias” necesarias para ocupar el cargo en otro tipo de escuelas.

Entre estos dos extremos de escuelas privilegiadas y marginales, existe una amplia gama de escuelas “medias” que de manera explícita o implícita han sido también jerarquizadas y junto con ellas categorizan también a los sujetos que ahí se encuentran, constituyéndolos así dentro de una escala diferencial de atributos, defectos, virtudes y fallas que servirán de referentes para la conformación de identidades.

La subdivisión por turnos generalmente también es jerarquizada, se considera que el turno matutino es mejor que el vespertino y el nocturno. Se ubica en el turno matutino a los alumnos regulares, es decir, a los que tienen mejores calificaciones o se encuentran en un rango de edad que no rebasa el tope de tolerancia marcado para ese nivel educativo. Por el contrario, en el turno vespertino son colocados los alumnos repetidores, de una edad superior a la esperada para ese grado y a los alumnos rechazados o expulsados de otras escuelas. Los maestros que trabajan en los dos turnos aspiran a tener sus dos turnos en “buenas escuelas”. Los turnos vespertinos en escuelas marginales son considerados como los de más baja jerarquía.

Al interior de cada escuela también se practican sistemas de clasificación. Es frecuente que los alumnos sean asignados a los grupos de acuerdo a su desempeño escolar, disciplina y edad, de tal modo que en los grupos “A” se encontrarán los más pequeños y “aplicados”, mientras que en los grupos “D” o “F”, los grandes y problemáticos. En algunas escuelas intentan no

hacer tan evidente esta clasificación asignando al azar la letra a los grupos, pero tanto maestros como alumnos no tardan en darse cuenta del lugar jerárquico que ocupa el grupo en el que se encuentran. Muy pocas escuelas hacen asignación aleatoria de los alumnos y maestros a los grupos.

Esta asignación de alumnos y maestros a los grupos jerarquizados los estigmatiza y en ocasiones es muy difícil salir de esta categorización. Es frecuente que un “buen” alumno que fue colocado en 1º “A” se mantenga en los grupos “A” hasta 6º. Lo mismo sucede con los malos alumnos que son colocados en los últimos grupos y que generalmente desertan o son expulsados antes de concluir sus estudios.

La asignación de los maestros a los grupos también obedece a criterios: los maestros con mayor antigüedad y mejores relaciones con el director o el inspector generalmente pueden elegir grupo. En ocasiones el director asigna a los peores grupos a los maestros con los que ha tenido problemas (a manera de castigo). Otro criterio es asignarle a los maestros más “severos” (y autoritarios) los grupos de los alumnos más grandes e indisciplinados.

Generalmente la lógica es asignar los mejores maestros a los mejores alumnos, aunque hay escuelas que tratan de seguir la lógica contraria.

La valoración que tienen los directores de los maestros “suele basarse en una opinión general de que son mejores los maestros más preparados [los ‘licenciados’] que los viejos maestros no titulados [que estudiaron cuando la normal no tenía el grado de licenciatura], juicio que no siempre coincide con el de los alumnos y los padres” (Rockwell, 1989:41).

Estos criterios de asignación de alumnos, grupos y maestros no siempre son explícitos, en ocasiones el director

con la ayuda del consejo escolar o de los maestros más allegados a él, son los que toman la decisión de los criterios y realizan la asignación. De cualquier manera maestros, alumnos y padres de familia generalmente terminan percatándose de la forma en que se llevó a cabo la asignación y la implicación jerárquica que tiene.

El grado escolar en que trabajan los maestros muchas veces representa para la comunidad escolar y los padres de familia un criterio de jerarquización (los maestros de 6° son considerados “mejores” que los de 1°). Es frecuente encontrar como subdirectores, secretarios o ayudantes del director a los maestros que imparten clases en los grados superiores.

Cabe señalar que en algunas escuelas los maestros se “especializan” en determinado grado escolar y esto en ocasiones es respetado en la asignación de grado (y también de grupo).

En las secundarias se da una jerarquización particular de acuerdo al tipo de asignatura impartida, los maestros de matemáticas, química, física y biología generalmente se les considera como “mejor preparados”, especialmente si son egresados de universidad y no de normal, mientras que los maestros de educación física, música y civismo son ubicados en una jerarquía inferior (sobre todo si son normalistas).

No deja de llamar la atención dentro de todas estas jerarquizaciones explícitas e implícitas, el hecho de que en preescolar sólo haya maestras y conforme aumenta el subnivel educativo aumenta la proporción masculina de profesores (y disminuye la de mujeres).

En los salones de clase todavía es frecuente encontrar una clasificación de alumnos de acuerdo a su desempeño y

disciplina en una gradación de filas que va desde la fila de los aplicados, que se encuentra generalmente cerca del escritorio del maestro, hasta la fila de los “burros” por lo regular la fila más próxima a la salida del salón. La colocación en las filas en ocasiones obedece al criterio de ubicar adelante a los mejores y atrás a los peores.

Todas estas diferenciaciones y jerarquizaciones que aparecen en el dispositivo pedagógico, son una condición necesaria para el ejercicio del poder y permiten construir identidades y modelar sujetos:

*“El sistema de diferenciaciones [...permite] actuar sobre la acción de los otros: diferencias jurídicas o tradicionales de estatus y de privilegios; diferencias económicas en la apropiación de las riquezas y de los bienes; diferencias de ubicación en los procesos de producción; diferencias lingüísticas o culturales; diferencias en las destrezas y en las competencias, etcétera. Toda relación de poder pone en marcha diferenciaciones que son al mismo tiempo sus condiciones y sus efectos”(Foucault, 1988:241).*

Los criterios y las significaciones imaginarias que despiertan las diferencias jerarquizadas van constituyendo la identidad de los docentes y los alumnos. El dispositivo pedagógico hace funcionar esas diferencias para ejercer un poder que induce conductas y condiciona prácticas.

## **2. Control y distribución del tiempo y el espacio**

La escuela como un lugar de encierro tiene la función de socializar a los alumnos en un control de tiempo y espacio propio de la sociedad capitalista industrial.

“En efecto, la primera finalidad del secuestro era la sujeción del tiempo al tiempo de la producción [...]. El problema de la sociedad industrial consiste en hacer que el tiempo de los individuos pase a ser integrado al aparato productivo, bajo el modo de fuerza de trabajo [...] se trata de constituir el tiempo de la vida de los individuos en fuerza de trabajo. [...] la estructura económica caracterizada por la acumulación de capital tiene como propiedad transformar la fuerza de trabajo en fuerza productiva, la estructura de poder caracterizada por el encarcelamiento tiene por finalidad transformar el tiempo de la vida en fuerza de trabajo. El encarcelamiento en términos de poder, es el correlato que representa la acumulación del capital, en términos económicos”(Foucault, 1984:7).

La escuela es por lo general la primera institución de encierro a la que todo sujeto a de incorporarse. Esta es una de las tareas socializadoras más importantes que debe cubrir.

Así se modela al niño, futuro trabajador. Y es el lugar de labor del docente, es su “fábrica” donde debe “producir” sujetos

morales, instruidos y socialmente aptos para incorporarse al mundo del trabajo.

Para Foucault es falso que la existencia concreta del hombre sea el trabajo: “la vida y el tiempo del hombre no son por naturaleza trabajo, son: placer, fiesta, reposo, [...] apetitos, violencia, etcétera. Toda una energía explosiva instantánea y discontinua y continuamente ofrecida en el mercado. El capital debe sintetizar la vida en fuerza de trabajo, lo que implica una coerción: al sistema de encierro”(Foucault,1984:7).

Los horarios de entrada, permanencia y salida de la escuela (lugar de encierro), marcan las primeras pautas de control del tiempo y del espacio: “la barda adquiere un nuevo significado al delimitar el espacio escolar y al convertirse en el elemento coercitivo que impide la libre entrada y salida. [...] Se valoran ciertas normas de conducta, como la puntualidad, la permanencia en la escuela durante el recreo, la formación ordenada de los alumnos, [...]”(Rockwell, 1989:26).

Todas las actividades escolares tienen horarios precisos: los lunes, ceremonia a la bandera a primera hora; el recreo a media jornada; matemáticas y español se enseñan en primaria antes del recreo, el resto de las materias sólo determinados días después del recreo. En preescolar se siguen rutinas diarias invariantes, y en secundaria se asignan anualmente los horarios de las asignaturas. Primarias y secundarias siguen también rituales precisos: formación al entrar a la escuela para después ir a los salones, formación después del recreo y a la hora de la salida. Estos rituales regulan el comportamiento y el tiempo de los alumnos, pero también de los maestros.

Una buena parte del tiempo el maestro la emplea en el control del grupo: disciplinar a los alumnos, darles

instrucciones, revisarles la tareas y los trabajos en clase (generalmente copias y respuesta a los ejercicios del libro). Otra parte del tiempo se emplea en el trabajo administrativo: juntas, elaboración de informes y llenado formatos. También en determinadas fechas, el tiempo se emplea en la preparación de ceremonias oficiales y festejos tradicionales. Esto hace que el tiempo empleado en la enseñanza sea mínimo, lo cual tiene el sentido de privilegiar la disciplina y el cumplimiento de los encargos administrativos y sociales, sobre la enseñanza. Esto debe interiorizarlo el alumno, pero también el maestro.

Este modelamiento de los sujetos a través del tiempo escolar los socializa para el trabajo rutinario y estereotipa sus acciones controlándolas.

### **3. Estructuras y rituales de relación**

La relación maestro-alumno es sin lugar a duda la forma de educación por excelencia, el vínculo que se establece entre ambos es el elemento central de “aprendizaje” escolar, que incluso se le privilegia por encima de los contenidos académicos:

“En la relación pedagógica lo que se aprende no es tanto lo que se enseña (el contenido), sino el tipo de vínculo educador-educando que se da en la relación; si el vínculo es autoritario, los alumnos [...] aprenden la modalidad autoritaria, aunque se les haya enseñado puntillosamente que la educación debe ser ‘liberadora’”(García, 1975:65).



La relación pedagógica se estructura a partir de una serie de normas explícitas e implícitas que se establecen en un “contrato” (más o menos tácito) que servirá de encuadre para el curso. El **contrato pedagógico** establece las reglas que definen las relaciones en el grupo escolar:

“El contrato está destinado a fijar las posiciones de cada uno, a hacer reconocer el puesto del enseñante y a reducir todo margen de incertidumbre respecto a las expectativas y a las conductas recíprocas de los dos contratantes en sus roles de profesor y alumno. [...] De esta forma se fijan por un acto fundador de una ley, las zonas de normalidad y de desviación en el campo pedagógico, para lograr un “buen” clima de clase”(Postic, 1982:106).

El contrato pedagógico implica el establecimiento de normas de autoridad que deben respetarse, estas normas, tanto implícitas como explícitas, rigen cotidianamente la relación; la vigilancia y coerción para su cumplimiento, abarca la mayor parte del tiempo escolar.

Como señala Foucault, las relaciones de poder generan resistencia, así que las normas de autoridad se tiene que estar “negociando” constantemente, de hecho lo más frecuente es una cierta inconsistencia en las “reglas del juego” que los alumnos deben estar atentos a captar para acomodarse a ellas y/o negociarlas.

“A pesar de la legitimación escolar de su posición, el maestro tiene que negociar constantemente su ‘autoridad’ frente al grupo con

estrategias que sólo de vez en cuando son coercitivas (castigos, amenaza, etcétera.). [...] Los maestros suelen redefinir constantemente sus niveles de tolerancia: Hay momentos en que las normas del comportamiento ideal del alumno sí rigen, y otros en que no importan mucho, pero el maestro conserva la facultad de restablecer el orden requerido por la escuela”(Rockwell, 1989:27).

Las normas de relación configuran rituales que se siguen de manera casi mecánica, como saludar a cualquier maestro o adulto que entre al salón poniéndose de pie y entonando al unísono: “Buenos días maestra”.

Los rituales estructuran las interacciones y dan una coherencia a lo que sucede en clase, lo que permite la comunicación verbal y no verbal en ella. El significado de los rituales sólo es accesible para quien conoce el ceremonial y lo que implica.

“Siempre que el sujeto está en presencia de otros debe mantener un orden ceremonial por medio de rituales interpersonales. Está obligado a actuar de forma que las consecuencias expresivas de todos los acontecimientos que se verifiquen en aquel lugar sean compatibles con el estado que él y los demás presentes poseen [...] El orden ceremonial mantenido por los sujetos [...] hace algo más que permitir simplemente que cada participante dé y reciba lo que merezca [...] da crédito a las entidades interaccionales mismas [...] y se hace a sí mismo accesible y utilizable para comunicar”(Wolf, 1994:51).

Los rituales organizan la clase y mantienen la disciplina. Es por eso que la institución escolar promueve la ritualización y el maestro la establece como una forma de “facilitarse” su trabajo, pues como ya hemos dicho lo importante es la disciplina más que la enseñanza de contenidos.

Los rituales marcan tiempos y pautas de conducta. Cada maestro y maestra establece las rutinas que considera convenientes, aunque hay prácticas generalizadas. En primaria por ejemplo se estila que después de saludarse al entrar al salón, la maestra da instrucciones para que los alumnos copien planas o contesten un cuestionario del libro, mientras ella llena formatos, hace trámites administrativos en la dirección o atiende a los padres de familia, a su regreso pasa lista mientras los alumnos terminan el trabajo que les encargó, posteriormente los niños que van terminando se forman para que la maestra les revise el trabajo (esta actividad puede interrumpirse antes de revisar a todos), se pasa a la explicación de un tema nuevo, la maestra explica y escribe en el pizarrón, los alumnos copian y hacen como que atienden y “entienden”, la maestra hace preguntas, hacen un pequeño ejercicio y después apuntan la tarea, salen al recreo, regresan y ven algún tema de la materia que toca ese día (español y matemáticas son materias de todos los días), después posiblemente tengan deportes o deban ensayar algún bailable o preparar una ceremonia, cuando se toca la chicharra para salir, todos regresan al salón por sus mochilas, la fila más ordenada sale primero, el día concluye y los niños salen formados del salón ( aunque una vez en el patio rompan filas, corran y jueguen).

Durante la clase las interacciones están pautadas, el tono de voz del maestro puede indicar que está dictando y entonces los alumnos toman notas, la mirada del docente permanentemente está vigilando el trabajo de los niños.

con la sola mirada el maestro puede controlar la clase (esto es algo que maestro y alumnos deben aprender), el tono de voz o el empleo de ciertas palabras (“a ver niños...”) indican para los alumnos el estado de ánimo de los maestros y el tipo de conducta que deben seguir.

Tanto en la relación educativa como en el proceso de enseñanza el maestro emplea una serie de “pistas” que los alumnos deben decodificar. Estas pistas son las reglas implícitas que permiten “emitir” una conducta adecuada.

Estas “pistas” obedecen a lo que Batenson (1998) y Watzlawick (1978) explican como el carácter referencial y connotativo de la comunicación. El aspecto *referencial* alude al contenido explícito del mensaje. Pero en toda comunicación no sólo se transmite información, sino que al mismo tiempo se trata de influir en el comportamiento del otro (ejercicio del poder) y por lo tanto, se trata de definir la relación. A esto se refiere el aspecto *connotativo*. Este aspecto permite comprender cómo ha de comprenderse el mensaje explícito, en función de la relación que se establezca entre los comunicantes.

El aspecto connotativo funciona como una metacomunicación, es decir, como una información sobre la comunicación, que nos permite entender la forma que debe captarse el mensaje.

En el aula, aún dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje, donde aparentemente sólo debería de privilegiarse el aspecto referencial de los mensajes transmitidos, es decir, su contenido explícito, encontramos que lo que se privilegia es el aspecto connotativo: aprender en educación básica es primordialmente aprender a usar una información, los conocimientos que se enseñan no importan en su contenido como tales, se privilegia más bien su carácter de información que ha de utilizarse para algo

en “concreto”: responder a una pregunta repitiendo la información antes expuesta por el maestro, tomar nota en los apuntes de clase, escribir lo que se dicta, contestar un cuestionario reproduciendo textualmente la información que aparece en el libro, etcétera.

“‘Aprender’ en la escuela significa sobre todo ‘aprender’ a usarlos elementos que ahí se encuentran, es decir, aprender procedimientos. Los alumnos deben saber ‘lo que hay que hacer’ con lo que ven en el pizarrón, con lo que hay en determinada página del libro, con materiales que se les pidió traer. El trabajo de aprender es visto como el de hacer algo, en los libros, los cuadernos o el pizarrón, con los útiles que sirven para escribir, medir, colorear o pegar. Aún en los momentos de interrogación y de discusión, los alumnos deben aprender a [...] seguir las pistas que el docente les da y aplicar las reglas implícitas que rigen la formulación de frases aceptables, para poder participar bien”(Rockwell, 1989:21-22).

Estas “pistas” son justamente el aspecto conativo de la comunicación y es también el elemento que se privilegia en clase. De ahí que el aprendizaje escolar tenga un carácter marcadamente condicionado. El alumno no aprende los contenidos, no reflexiona sobre ellos, aprende a seguir pistas, es decir, a obedecer instrucciones implícitas sin cuestionarlas. Es por ello que cuando a un alumno le pedimos que resuelva una tarea escolar se esfuerza por seguir las instrucciones que le dio su maestra y no se siente capaz de llegar a los mismos

resultados de otra manera. El dispositivo de poder, logra lo que se esperaba: hay que obedecer sin pensar.

El contenido referencial del mensaje se transmite primordialmente a través de la comunicación verbal, mientras que el contenido relacional o conativo se transmite primordialmente a través de la comunicación no verbal: ademanes, gestos, miradas, entonación y volumen de la voz, actitudes, posturas, etcétera.

El contenido relacional pone de manifiesto el estado de ánimo del emisor y la reacción que se le solicita al receptor. Indica también los “lugares” desde donde se entabla la comunicación: el maestro puede alzar la voz para dirigirse al alumno y con esto le manifiesta el lugar de autoridad que tiene y en consecuencia, ubica a su interlocutor en un lugar o estatus de subordinación.

En la medida en que el contenido relacional o conativo hace referencia esencialmente a la relación afectiva entre los comunicantes puede vehiculizar primordialmente elementos inconscientes como transferencias, deseos, fantasías, etcétera. Contenidos que tienen más importancia para los comunicantes que el contenido referencial o explícito de los mensajes.

El ejercicio del poder en la escuela se juega principalmente aquí, en el contenido relacional de la comunicación. A través de él se induce, seduce, dirige y ordena las acciones posibles de los otros. Y es también aquí a través de este nivel comunicativo que el otro “resiste” y negocia sus acciones.

Docentes y alumnos “aprenden” a relacionarse y se “modelan” mutuamente de esta manera, que si bien no es nueva, se realiza a través de códigos, discursos, prácticas y rituales con significaciones muy particulares dentro del dispositivo pedagógico y su ámbito privilegiado de operación: la escuela.

#### **4. Vigilancia y autoobservación**

Una parte fundamental de la constitución del docente y su modelamiento dentro del dispositivo pedagógico es la vigilancia a la que se ve sometido desde que está en la Normal y muy particularmente al entrar a trabajar en una escuela. Sus actividades serán observadas y evaluadas. Académicamente se le pide que siga un programa. El director, los inspectores, los jefes de clase, sus compañeros que imparten el mismo grado o asignatura y los padres de familia, estarán pendientes y con diferente grado de exigencia, de que cumpla adecuadamente con la enseñanza de los contenidos que debe impartir. Una forma de control y supervisión de la “calidad” de su trabajo como enseñante se establece a través de los índices de reprobación de sus grupos. Si bien este no es un criterio del todo “confiable”, pues se considera que una buena parte de la responsabilidad sobre el desempeño escolar depende de los alumnos, es un parámetro que se considera para evaluar el desempeño docente y en función de esto felicitarlo, ponerlo como modelo o llamarle la atención.

Podemos decir que para Foucault el examen es la principal estrategia del dispositivo pedagógico:

“El examen combina las técnicas de la jerarquía que vigila y las de la sanción que normaliza. Es una mirada normalizadora, una vigilancia que permite calificar, clasificar y castigar. Establece sobre los individuos una visibilidad a través de la cual se los diferencia y se los sanciona. [...] La superposición de las relaciones de poder y de las relaciones de

saber adquieren en el examen toda su notoriedad visibles”(Foucault, 1998:189).

El examen es la característica esencial del dispositivo pedagógico, atraviesa todas sus prácticas y las condiciona, crea discursos y constituye sujetos. El maestro examina a sus alumnos. A su vez el maestro es “examinado” por sus alumnos, los padres de familia, el director, el jefe de clase y el inspector. El director es supervisado por el inspector, quien a su vez debe rendir cuentas al jefe de sector, y así el procedimiento de vigilancia y evaluación se presenta en todo el dispositivo.

No es casual la importancia del examen dentro del dispositivo pedagógico pues:

“es el centro de los procedimientos que constituyen al individuo como objeto y efecto de poder, como efecto y objeto de saber. Es el que [...] garantiza las grandes funciones disciplinarias de distribución y clasificación, de extracción máxima de las fuerzas y del tiempo, [...] de composición óptima de aptitudes. Por lo tanto, de fabricación de individualidad [...]. Con él se ritualizan esas disciplinas [...] que son una modalidad de poder para el que la diferencia individual es pertinente”(Foucault, 1998:197).

La constante supervisión de su labor académica pero también disciplinaria tiene un efecto de *“tecnología del Yo”* para el maestro (y por supuesto también para los alumnos) que implica una forma de *ver-se* y *juzgar-se* a partir de los criterios



que de acuerdo al dispositivo den caracterizar al docente. Estamos hablando de que el dispositivo ha construido un modelo ideal de profesor (y de alumno), que aparece en los discursos, normas y significaciones imaginarias que ellos se desprenden y ese modelo, compartido implícita y explícitamente, por los agentes del dispositivo, “funciona al mismo tiempo como aspiración y como criterio de juicio respecto al propio comportamiento en la práctica”(Larrosa, 1995:320).

El poder se interioriza en una autovigilancia, auto-observación, autojuicio y en búsqueda de una imagen ideal. La figura del Superyó y del ideal del Yo que plantea Freud, coinciden con estas reflexiones Foucaultianas. El maestro es modelado a partir de la vigilancia y supervisión externa que se convierte en una “experiencia de sí”, una vez que se interioriza y se practica sobre sí mismo con el mismo rigor y los criterios con que el dispositivo lo juzga.

Esta constitución y modelamiento tienen por objetivo “construir” un sujeto docente adecuado para cumplir con las estrategias de poder que el dispositivo pedagógico persigue. Para ello se constituye una identidad docente, es decir, una concepción de sí mismo más o menos “congruente” (aunque siempre hay contradicciones) con lo que él hace en su práctica, con las demandas que se le formulan (moralizar al pueblo, instruirlo y prepararlo para su “adaptación sumisa” al proceso productivo) y con el ideal magisterial que se le presenta (por ejemplo el maestro “Mesías-misionero”).

Habría mucho más que decir sobre el dispositivo pedagógico y el sujeto docente que crea, pero esta tarea rebasa los objetivos de este trabajo. También habría que analizar con más detenimiento la relación educativa, especialmente el tipo de vínculos que se producen y los efectos estratégicos que generan, esto merece por lo tanto un apartado especial que desarrollaré en otra ocasión.

## A manera de epílogo

El dispositivo pedagógico presenta una serie de tensiones que han puesto en crisis el sistema educativo para el que fue creado, porque sus contradicciones han ido en aumento e impiden al sistema resolver y superar los problemas que él mismo genera, a tal grado que resulta muy problemático en la actualidad hacerlo sostenible.

Una de sus principales contradicciones se presenta cuando el aparato burocrático, que se pretendía sirviera para hacer más eficiente y racional el desarrollo de los procesos educativos, se convierte en un obstáculo para la enseñanza-aprendizaje, que se suponía era el principal fin del dispositivo pedagógico. Sin embargo, la rigidez burocrática de las normas, reglamentos, supervisiones y formas de control, se articulan perfectamente con la finalidad de disciplinamiento, dominio y dirección de las masas. Es decir, favorecen el ejercicio estratégico de poder que dio origen a éste dispositivo.

La burocratización lo que ha hecho es justamente poner en primer plano el objetivo de disciplinamiento por encima de los objetivos de enseñanza y al ser compatibles con la socialización y conducción de las masas que el capitalismo requiere, esto no se pone en tela de juicio. De ahí que el sistema no cuestione su aparato burocrático, que hasta ahora le ha funcionado perfectamente para sus fines, y sólo se preocupa por “reformarlo” para hacerlo más eficiente y de ésta manera pretende ya no “obstaculizar” las otras tareas para las que fue creado: la enseñanza, el aprendizaje y la formación académica.

Pero ¿será posible aprender contenidos, formar alumnos “críticos y reflexivos” (como marcan los objetivos de los Planes de Estudio de las escuelas) en un


sistema educativo conformado como un dispositivo pedagógico de ejercicio de poder, ¿es acaso compatible el sometimiento y la obediencia, con la creatividad y la construcción reflexiva de conocimientos?, ¿se puede realizar una gestión educativa exenta de tensiones y contradicciones en un sistema burocratizado de ejercicio de poder que coacciona, jerarquiza, somete, vigila, castiga y controla?, ¿se puede ejercer sistemática y cotidianamente el poder sin provocar resistencias ni contradicciones?

La “reforma” administrativa que la SEP pretende, apuesta a un cambio *gatopardista*: modificar el sistema burocrático educativo para que no “obstaculice” la enseñanza, sin que deje de operar como dispositivo pedagógico de disciplinamiento y poder. Pienso que esto es ilusorio, si se quiere verdaderamente establecer un sistema educativo que promueva la enseñanza, el aprendizaje y la formación académica, se requiere construir un dispositivo pedagógico radicalmente distinto, donde se propicie la creatividad, la reflexión, la crítica, el intercambio y por su puesto la libertad.

Es cierto que Foucault llegó a plantear que el poder está en todas partes y es verdad que todo proyecto educativo tiene explícita o implícitamente la intención de dirigir comportamientos y formas de pensar, sin embargo pienso que debemos hacer frente al reto de imaginar y construir un sistema educativo distinto donde la educación y el aprendizaje no estén ligados al ejercicio del poder y lejos de someter unos hombres a otros, nos haga a todos más libres, más humanos y solidarios.

Quiero terminar con dos citas de Foucault, que para mí expresan la intención a la que este trabajo pretende contribuir:

“En general [...] hay tres tipos de luchas: las que se oponen a las formas de dominación [...], las que denuncian formas de explotación [...] y las que combaten todo aquello que ata al individuo a sí mismo y de este modo lo somete a otros (luchas contra la sujeción, contra formas de subjetividad y de sumisión). [...] Y, hoy en día, la lucha contra las formas de sujeción -contra la sumisión de la subjetividad- se vuelve cada vez más importantes aun cuando no hayan desaparecido [las otras...]” (Foucault, 1988:231).

“Sin duda el objetivo principal en estos días no es descubrir lo que somos, sino rechazar lo que somos. Tendríamos que imaginar y construir lo que podríamos ser para librarnos del tipo de [...] individualización y totalización de las estructuras del poder moderno [...] Debemos fomentar nuevas formas de subjetividad mediante el rechazo del tipo de individualidad que se nos ha impuesto durante varios siglos”(Foucault, 1988:234-235). 

## Bibliografía

- Acuerdo para la modernización de la Educación Básica* (1992) México, Gobierno Federal.
- Anzaldúa, Raúl (1996) "Los imaginarios de la formación docente" en: *Revista Pedagogía*, (México), UPN, Vol. 11, No. 9, Invierno.
- Anzaldúa, Raúl (1998) "Una contribución de Foucault a la investigación grupal en el campo educativo: el concepto de dispositivo" en *Revista Siglo XXI*, (México), año 4, No. 9, enero-abril.
- Anzaldúa, Raúl y Beatriz Ramírez Grajeda (1993) *Vínculo maestro-alumno*, México, SEP – DEGETI.
- Ardoino, Jacques (1990) "Educación" en Patricia Ducoing y Azucena Rodríguez -Comp.- *Formación de profesionales de la educación*, México, UNAM-UNESCO-ANUIES.
- Batenson, Gregory (1998) *Pasos hacia una ecología de la mente*, Buenos Aires, Lohlé – Lumen.
- Bernstein, Basil (1997) *La estructura del discurso pedagógico*, Madrid, Ed. Morata.
- Bleger, José (1996) "El grupo como institución y el grupo en las instituciones" en: René Kaës *et. al.* *La institución y las instituciones*, Buenos Aires, Ed. Paidós.
- Bonilla, Oralia (1990) "Breve retrospectiva de la enseñanza del español en México" en: *Cero en Conducta*, (México), año 5, No. 20, julio – agosto.
- Braudel, Fernand (1994) *La dinámica del capitalismo*, México, FCE.
- Castoriadis, Cornelius (1975) *La institución imaginaria de la sociedad. Tomo I*, Barcelona, Ed. Tusquets.
- Castro, Lourdes (1998) *Dispositivos de Análisis e Implicación*, México, UAM-X (Maestría en Psicología Social de Grupos e instituciones), Trabajo inédito.
- Deleuze, Gilles (1995) "¿Qué es un dispositivo?" en: E. Balbier, *et.al.* *Michel Foucault, filósofo*, Barcelona, Ed. Gedisa, pp. 155-163.
- Díaz Barriga, Angel (1990) "La escuela como institución: notas para el desarrollo del problema del poder, control y disciplina" en: *Tramas*, (México), UAM, No. 1, diciembre.
- Elizondo, Aurora (1994) "La maestra: Una madre pura, bella y afectuosa" en: Patricia Corres -Comp.- *La verdad del mito*, Guadalajara, Universidad de Guadalajara.

- Fayol, Henri (1982) *Administración industrial y general*, México, Ed. Herrero Hermanos.
- Foucault, Michel (1982) *Historia de la sexualidad. I. La voluntad de saber*, México, Ed. Siglo XXI.
- Foucault, Michel (1983) *El discurso del poder*, México, Folios.
- Foucault, Michel (1984) "El poder y la norma" en: *La nave de los locos*, (Morelia), Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, No. 8, Verano.
- Foucault, Michel (1988) "El sujeto y el poder" en Hubert L. Dreyfus y Paul Rabinow. *Michel Foucault: más allá del estructuralismo y la hermenéutica*, México, UNAM.
- Foucault, Michel (1991) *Tecnologías del Yo*, Barcelona, Ed. Paidós.
- Foucault, Michel (1998) *Vigilar y castigar*, México, Ed. Siglo XXI.
- García, Guillermo (1975) *La educación como práctica social*, Buenos Aires, Ed. Axis.
- Guevara Niebla, Gilberto (1996) *La catástrofe silenciosa*, México, FCE.
- Habermas, Jürgen (1995), *Problemas de legitimación en el capitalismo tardío*, Buenos Aires, Amorrortu editores.
- Jones, Dave (1994) "La genealogía del profesor urbano" en: *Foucault y la educación. Disciplina y saber*, Madrid, Ed. Morata.
- Kaës, René (1996) "Realidad psíquica y sufrimiento en las instituciones" en: René Kaës et. al. *La institución y las instituciones*, Buenos Aires, Ed. Paidós.
- Lapassade, Georges y René Loureau (1981) *Claves de la sociología*, Barcelona, Laia.
- Larrosa, Jorge (1995) "Tecnologías del Yo y educación (Notas sobre la construcción y la mediación pedagógica de la experiencia de sí)" en: Jorge Larrosa (Ed.) *Escuela, poder y subjetivación*, Madrid, Ed. La Piqueta.
- Latapi, Pablo (1996) *Tiempo Educativo Mexicano II*, México, UAG-UNAM.
- Marx, Carlos (1980) "El proceso de acumulación del capital" en *El capital* Tomo I, Vol. 3, México, Ed. Siglo XXI.
- Mclaren, Peter (1994) *La vida en las escuelas*, México, Ed. Siglo XXI-UNAM.
- Mier, Raymundo (1990) *Introducción al análisis de textos*, México, Ed. Trillas.
- Mier, Raymundo (1999) "Gestión y sentido. Figuras imaginarias, tiempos e incertidumbres de la administración" en: Beatriz Ramírez -Coord.- *El rol del administrador en el contexto actual*, México, UAM-A.

- Muñoz Izquierdo, Carlos (1996) *Origen y consecuencias de las desigualdades educativas*, México, FCE.
- Ornelas, Carlos (1999) *El sistema educativo mexicano. La transición de fin de siglo*, México, CIDE-NF-FCE.
- Owens, Robert (1992) *La escuela como organización: tipos de conducta y práctica organizativa*, México, Santillana.
- Palacios, Jesús (1984) *La cuestión escolar*, Barcelona, Ed. Laia.
- Postic, Marcel (1982) *La relación educativa*, Madrid, Ed. Narcea.
- Programa para la modernización educativa (1989 - 1994)* (1989), México, Poder Ejecutivo Federal.
- Querrien, Anne (1979) *Trabajos elementales sobre la escuela primaria*, Madrid, La Piqueta.
- Ramírez Grajeda, Beatriz (2000) "Ética y formación en la posmodernidad", en: Ramírez Grajeda -Coord.- *Ética y administración. Hacia un análisis transdisciplinario*, México, UAM-A.
- Remedi, Eduardo *et. al.* (1988) *La identidad de una actividad: ser maestro*, México, UAM-X, (Colec. Temas universitarios, No. 11).
- Rockwell, Elsie (1989) "De huellas, bardas y veredas: una historia cotidiana de la escuela". Elsie Rockwell y Ruth Mercado. *La escuela, lugar del trabajo docente*, México, DIE.
- Rockwell; Elsie -Coord.- (1995) *La escuela cotidiana*, México, FCE
- SEP (1997) *Agenda del maestro*, México, SEP-Subsecretaría de servicios educativos.
- Watzlawick, Paul (1978) *Teoría de la comunicación humana*, Buenos Aires, Tiempo contemporáneo.





## TRANSICIÓN DEL PARADIGMA ADMINISTRATIVO AL PARADIGMA DIRECTIVO

---

Tomás Miklos Ilkovic\*

**R**etomar ahora, en plena cúspide del cambio de milenio, de la mayor aceleración jamás vista en los cambios sociales, políticos, tecnológicos y organizacionales, de abierta confrontación entre expectativas y realidades y de una globalización acelerada pero acotada y fracturada por la conformación de bloques y la multiplicación de todo género de conflictos y la gestación potencial de otros, y, en nuestro caso particular, de cambios políticos de la mayor importancia, si no en todos los casos por sus realidades, si por la emergencia de múltiples imaginarios y expectativas, me hace recordar mi infancia; si bien no mi infancia biológica, si mi infancia profesional.

En ese entonces, y en gran parte hasta nuestros días, la administración era concebida como la “gestión y gobierno de intereses o bienes ajenos”. Podía referirse a los bienes de una propiedad social, en cuyo caso se le denominaba “pública”; o

\* Doctor en Ciencias (Sorbona). Psicólogo. Maestro en Teoría Psicoanalítica. Docente de la UNAM y la Universidad Iberoamericana. Autor de libros sobre *Planeación Estratégica*, *Planeación interactiva*, *Criterios Básicos de la planeación* entre otros.

a los intereses de una persona o agrupación particular, en cuyo caso se llamaba “privada”. Asimismo, su conformación podía ser “por ley” (obligatoria) o “contractual” (por acuerdo voluntario entre dos o más personas, sean éstas “físicas” o “morales”). Estos preceptos definían claramente el rol, función y competencia requerida del “administrador”.

El incremento del número y la complejidad de los estados modernos hubieron de verse acompañados por métodos avanzados de administración (pública). La creciente competitividad y competencia entre empresas requirió también de sistemas y de procedimientos más efectivos y eficientes para su desarrollo, crecimiento y sustentabilidad. La modernización administrativa de ese entonces se centraba en cumplir y perfeccionar cinco grandes actividades secuenciales (ciclo administrativo tradicional):

*Prever:* Escutar el futuro y trazar planes de acción.

*Organizar:* Disponer lo necesario para alcanzar el (o los) objetivo(s).

*Ordenar (Mandar):* Lograr que se pongan en marcha las acciones previstas y que los responsables las lleven a cabo.

*Coordinar:* Conjuguar armónicamente los elementos que entran en juego.

*Controlar:* Vigilar por el cumplimiento (exacto) de cada tarea.

Según nos comenta Peter Drucker (1999), hace unos sesenta o setenta años, el puñado de escritores y pensadores dedicados a la administración -desde Frederick Winslow Taylor, alrededor del cambio de siglo, hasta Chester Barnard, justo antes de la Segunda Guerra Mundial- suponía que la administración de empresas era una subespecie de la administración general,

que en lo fundamental no difería de la administración de cualquier otra cosa “más de lo que la crianza de una raza de perros podía diferir de la crianza de otras”.

Curiosamente (contra lo que quizás muchos de nosotros imaginábamos), el propio Taylor (gestor del denominado “Taylorismo”), al introducir (mercadológicamente) los términos de “administración”, “consultoría” y “administración científica”, no mencionó a una empresa productiva sino a la Clínica Mayo (organización sin fines de lucro), como ejemplo perfecto de “administración científica” en su testimonio de 1912 ante el Congreso (de EUA, naturalmente) donde la “administración científica” alcanzó por primera vez estado público.

Según cita el propio Drucker, el primer trabajo al que se aplicó el término “administrador” (gerente o “manager”) en su significado actual, no fue empresarial sino de “administrador municipal” (city manager), una invención estadounidense de los primeros años del siglo XX. De manera similar, tampoco correspondió al ámbito empresarial la primera aplicación consciente y sistemática de los “principios de la administración”. Esta se refiere a la reorganización del ejército de los Estados Unidos encarada en 1901 por Elihu Root, Secretario de Guerra de Theodore Roosevelt.

Todo ello muestra claramente lo poco prioritario del ámbito empresarial de la administración en sus orígenes. En realidad no fue sino hasta los cincuentas, periodo claro de la postguerra, cuando los términos “empresa” y “administración de empresas” adquirieron imagen y alcurnia propias, insertándose y popularizándose no sólo en los medios propiamente empresariales sino en los medios académicos también (escuelas de negocios y de administración, con licenciaturas, diplomados, maestrías y doctorados).

En el caso de México, todavía tardó algunos años para que se crearan las licenciaturas en administración de empresas. Antes de ello, fueron los profesionistas de otras carreras quienes se lanzaron a hacer maestrías y doctorados (inicialmente en el extranjero) en administración o a ocupar los puestos del más alto nivel en las estructuras de organización de las empresas, tanto nacionales como transnacionales.

No fue sino hasta entonces cuando se incorporaron al mundo de los negocios y las empresas, adicionalmente a los más avanzados desarrollos en el manejo y tratamiento de la información (computadoras, redes, etcétera), las más diversas y sofisticadas aportaciones metodológicas provenientes tanto del pragmatismo erudito como del desarrollo científico, muy particularmente de las matemáticas: investigación de operaciones, programación lineal, programación dinámica, modelamiento matricial, teoría de juegos, planeación y control de proyectos, diagramas de flujo, teoría de sistemas, diagramas de Gantt, etcétera, etcétera. Muchas de estas técnicas fueron originalmente desarrolladas en el seno de órganos responsables de estrategia militar; ahora eran aplicadas tanto al mundo empresarial como al de la administración pública y a la de organismos no gubernamentales (ONG's).

En forma paralela, poco a poco fueron integrándose a la administración nuevas técnicas provenientes de otras áreas de conocimiento (psicología, sociología, politología, sistemas, teoría de redes, investigación-acción, pedagogía, modelamiento matemático, matrices, teoría del caos, etcétera) y de los retos que la globalización y la modernización han venido a representar (competitividad, competencias, reingeniería, horizontalización administrativa, reticulación y comparatización empresarial, transnacionalización operativa, etcétera). Nunca antes la humanidad había sido tan consciente y tan creativa sobre la intensidad, el aceleramiento, la volatilidad y la volubilidad de

los cambios. Los paradigmas (las reglas del juego) se transforman con mayor facilidad y dinamismo que nunca. El futuro deviene paulatinamente más y más cercano, más presente, más cognoscible, más múltiple, más diseñable, más domesticable y más construible. Y es precisamente ahora, en los tiempos más recientes, cuando yo decidí incorporarme a estos procesos; decidí estudiarlos, experimentarlos, proyectarlos y contribuir a desarrollarlos. He ahí la oportunidad y he ahí el reto.

En primer lugar tuve que hacerme consciente que el futuro no es sólo complejo sino múltiple también; que además no se conforma por la “simple” continuidad del pasado; tampoco es todo lo contrario; más bien es una compleja combinación entre tendencias y rupturas de continuidad, entre raíces de perdurabilidad y arborescencias de adecuación y de búsqueda; entre posibilidades (o hasta probabilidades), deseos y temores; un delicado entretejido entre causalidades, casualidades e intencionalidades.

Tomar conciencia de todo ello fue lo que llevó a la administración y a los administradores a gestar los cambios que demandaban estos nuevos paradigmas. Dichos cambios no han quedado reflejados únicamente en el ámbito de la adquisición, evaluación y certificación de los conocimientos (del “saber”) -como sería el caso de las certificaciones de las instituciones y organismos de educación formal-, sino también en la forma y capacidad de hacer las cosas o de llevarlas a cabo (del “saber hacer”) -como sería el caso de las competencias laborales o profesionales-, de la capacidad de identificarse y crecer en lo personal con el trabajo, con su función y con su rol social (del “saber ser”) y de la capacidad de lograrlo en vinculación y en convivencia armónica con los demás (“saber convivir”), lo cual incluye los valores aceptados por la sociedad en cada contexto. Estos planteamientos coinciden perfectamente con los recientemente formulados en el seno de la Organización de

las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO; Jacques Delors). Por otra parte, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), ha señalado que gran parte de la solución de los problemas del empleo en el largo plazo, tiene que ver con el desarrollo de tres capacidades básicas:

1. La capacidad de innovación
2. La capacidad de adaptación
3. La capacidad de aprendizaje

La innovación implica imaginación y creatividad de los individuos, empresas y sociedad en su conjunto, para predecir y enfrentar los retos del cambio.

La capacidad de adaptación significa que, individuos, empresas y sociedad deben adecuarse rápidamente a los cambios en la tecnología y en los mercados.

La capacidad de aprendizaje significa que, individuos, empresa y sociedad deben asumir el aprendizaje como un proceso continuo y sistemático para poder desarrollar sus capacidades de innovación y adaptación.

Por otra parte, es importante recordar el hecho de que, desde siempre, el hombre ha deseado conocer y comprender el mundo que lo rodea: el universo, el planeta, la naturaleza, la sociedad y a sí mismo. Este deseo de conocimiento y de comprensión proviene de, por lo menos, tres propósitos fundamentales :

- a) Descubrir su significado y su sentido
- b) Domesticarlo para ponerlo a su servicio
- c) Satisfacer su curiosidad innata

El primero, de naturaleza trascendental, busca respuestas a preguntas tales como: ¿quién soy?, ¿qué hago aquí?, ¿para qué o para quién estoy?, ¿qué se espera de mí? ¿qué debo hacer?, etcétera. Estas preguntas son perfectamente adecuadas también para empresas, instituciones, grupos sociales, entidades de gobierno, etcétera.

El segundo, de supervivencia y bienestar, busca responder a otras preguntas: ¿cómo satisfacer mis necesidades vitales de comida, ropa y vivienda?, ¿cómo reducir mis temores e incrementar mi seguridad personal y colectiva?, ¿cómo vivir más confortablemente y asegurar mi permanencia?, entre otras; todas ellas extensibles también a contextos grupales y a personas morales (jurídicamente hablando).

El tercero, responde al deseo de conocimiento y a la búsqueda del placer intelectual. En este nivel las preguntas típicas son: ¿cómo funciona?, ¿para qué?, ¿por qué?, ¿qué implica?, ¿qué significa?, ¿cómo generalizarlo?, ¿cómo teorizarlo?, etcétera; obviamente también adecuados para las instancias mayores ya citadas.

Con propósitos similares, el hombre y la administración también han deseado conocer su futuro, con la dificultad de que, en lo concreto y palpable, para muchos autores y filósofos «el futuro no existe»; por lo menos, no «aquí y ahora». Sin embargo, no puede negarse su presencia en la imaginación: lo que se tiene, lo deseado, lo posible, lo probable, etcétera. Esto forma parte de la realidad más humana: siente, piensa, imagina, desea y teme al futuro, al mismo tiempo que convive con lo real y concreto del contexto.

Tanto para el hombre como persona física como para la administración y los administradores, el futuro se inscribe en los ámbitos de su libertad, de su voluntad, de su incertidumbre,

de sus deseos y de sus aprehensiones (nada menos seguro ni más temible o más ansiado que el futuro).

Podemos representar a ese futuro como «destino», pues pertenece al rubro del descubrimiento: existe pero permanece oculto: sólo puede develarse o descubrirse. Cuando el deseo del hombre por descubrirlo obedece a su interés personal (sobre sí mismo), por lo general se le clasifica como «adivinación»; cuando es de interés más general (social), la clasificación es de «profecía».

Cuando se concibe (o se representa) al futuro como «porvenir», es decir, el conjunto de estados posibles de la naturaleza a un plazo más o menos lejano, será objeto de la descripción imaginaria del hombre y, por lo general, se le encontrará en los ámbitos de las utopías o de la ciencia ficción. En cambio, cuando se lo concibe como «devenir» (algo que se irá construyendo), es objeto del discurso de la acción. En este caso, se habla de «estudios del futuro», de «futurología» o de «prospectiva».

Al producto de su primera acepción toma el sentido de «predicciones»; en la segunda de «conjeturas» o «escenarios futuros».

En un sentido estricto, mientras que los múltiples acercamientos metodológicos para conocer el futuro utilizan técnicas e instrumentos de proyectiva, previsión, predicción, pronóstico, etcétera, la prospectiva no pretende «adivinar» o «descubrir» un futuro único y unidimensional, sino que lo concibe y lo visualiza como múltiple y pluridimensional. Es más, no únicamente lo imagina como porvenir (estará por venir), sino que instrumenta su construcción como devenir (estará sucediendo con, y quizá gracias a nosotros).

La más arcaica y primitiva posición del hombre ante la presencia de situaciones problemáticas ha sido reaccionar, tratar de resolver los problemas donde y cuando éstos se presentan, aprovechando todos los recursos e instrumentos disponibles en



ese lugar y en ese momento. Mientras no haya problemas adopta una posición inercialmente pasiva, así como una intensamente reactiva cuando aquellos se presentan (“aparecen” o “emergen”).

Sin embargo, la capacidad del hombre de pensar, imaginar y crear abstracciones, desde siempre y de manera diversa, le brinda la posibilidad de anticipar y de anticiparse a los problemas por venir. Gracias a ello es capaz de prever, predecir, prevenir, preparar, etcétera; esto es, de tomar decisiones y adoptar posiciones previas a las situaciones problemáticas.

Todo ello le ayuda a prepararse mejor para una situación previsible, a contar con mejores y mayores recursos para enfrentarla (incluidos gente, dinero, bienes, tecnología, tiempo, instrumentos, ayuda, etcétera) e, inclusive, a evitar tal situación, a reducir sus efectos perniciosos, o a aprovecharla como oportunidad en beneficio personal o colectivo.

Para ello planeamos, para salir airoso de las situaciones problemáticas (presentes o futuras); para enfrentarlas racional y organizadamente, y para resolverlas de la mejor manera posible. Es más, cuando los recursos disponibles son escasos, o insuficientes, la planeación permite obtenerlos a tiempo y optimizar su utilización.

Así, se planea tanto con fines de racionalidad y de eficacia (alcanzar las metas planteadas), como con propósitos de eficiencia (alcanzarlas con el menor costo posible) y de trascendencia (lograr el mayor impacto previsible).

La planeación afecta prácticamente todas aquellas actividades del hombre en las que éste aplica su inteligencia a algún asunto que no ha ocurrido aún o donde él pudiera llegar a hacer algo. Se puede planear un aprendizaje, una tarea, la consecución de un fin, la fabricación de algún objeto, la prestación de un servicio, una reunión con los amigos, una salida al cine, una excursión al Tepozteco, un viaje por el

Océano Índico, un proyecto de investigación, uno de intervención, una revolución, un desarrollo, etcétera.

Dependiendo del objeto de estudio, existen planes globales, regionales y sectoriales; planes de vida, de patrimonio, fiscales, de educación, de capacitación, de desarrollo humano y de desarrollo de recursos humanos; planes de corto, de mediano y de largo plazos; planeación económica, rural, urbana, social, suburbana y socioeconómica; planeación centralizada, descentralizada, desconcentrada, compensadora y democrática; planeación econométrica, estructural, flexible, imperativa, indicativa, normativa, participativa, interactiva, estratégica, prospectiva; planeación de ventas, de ingresos, de egresos, de balances, de utilidad, de empleo, de salud y de seguridad; planes de prevención y de aseguramiento contra los efectos de catástrofes, incendio, simulaciones, temblores, gastos médicos, robos, accidentes y muerte; planeación política, electoral y de intervención; planes de descentralización, de desconcentración, de federalización y de transferencia de poderes, de funciones, de responsabilidades o de recursos; planes de mercadeo, de fabricación, de producción y de desarrollo de proyectos, etcétera.

Es factible planear casi todas las actividades humanas; casi, porque es necesario considerar (¿prever?) la posibilidad de actitudes y de respuestas de carácter espontáneo, urgente o intempestivo. Sin embargo, inclusive la espontaneidad pudiera ser planeada (si no totalmente, por lo menos la posibilidad de que ocurra).

Toda planeación es fundamentalmente una elección sobre el futuro. Presupone la capacidad de escoger entre varias alternativas, la que resulte más conveniente. Los planes y la planeación se refieren necesariamente a actividades futuras, cuya orientación y propósito han sido trazados de antemano (Guzmán). En términos concretos, planear significa llevar a cabo acciones de planeación; implica decidir, en el presente, las acciones que

habrán de ejecutarse en el futuro, con el fin de arribar a objetivos previamente establecidos. De acuerdo con ello, la planeación puede definirse como un proceso anticipatorio de asignación de recursos (personas, bienes, dinero y tiempo) para el logro de fines determinados (Miklos y Tello, 1993).

Algunos autores establecen claramente la diferencia entre plan, planeación y planificación. El plan representa la concreción documental del conjunto de decisiones explícitas y congruentes para asignar recursos a propósitos preestablecidos. La planeación implica el proceso requerido para la elaboración del plan. En cambio, la planificación representa el ejercicio (la aplicación concreta) de la planeación, vinculada con la instrumentación teórica requerida para transformar la economía o la sociedad. La planificación ha sido entendida como la tecnología de anticipación de la acción política en materia social y/o económica.

El carácter anticipatorio de la planeación implica necesariamente que ésta sea realizada previamente a los sucesos. En este sentido, se planea con, por lo menos uno de los dos objetivos siguientes en mente:

- a) *Aminorar los efectos negativos derivados de algo indeseable que, se prevé, pudiera ocurrir en el futuro.*
- b) *Aprovechar futuras coyunturas favorables.*

Por lo general, la planeación se entiende como un proceso de reflexión sobre qué hacer para pasar de un presente conocido a un futuro deseado. Se caracteriza por el deseo de orientar el curso de acción que ha de adoptarse con el fin de alcanzar el objetivo. La definición de éste y la selección del curso de acción integran una secuencia de decisiones y eventos que, cuando se realizan de manera sistemática y

ordenada, constituyen un ejercicio de planeación. Adoptar estas decisiones y actos significa aceptar como tipo de organización el esquema más racional para definir y concertar el futuro deseable. Ello implica el uso del conocimiento objetivo disponible que permita la orientación de decisiones sobre el futuro del quehacer institucional.

La planeación, como técnica o instrumento, se encuentra destinada a adecuar y racionalizar el proceso de toma de decisiones. Su éxito depende de la manera en que se enfrenten las limitaciones del proceso al recurrir al pensamiento creativo para seleccionar nuevas opciones de operación. En consecuencia, además de un instrumento de racionalización, constituye un factor de objetivación y creación de alternativas en términos sociales.

La planeación conforma e integra diversas visiones, escenarios y etapas, dentro de un proceso que consta de pasos sucesivos e interrelacionados, producto de la racionalidad y de la conjugación de elementos creativos para responder a condiciones peculiares. De esta manera, si bien la planeación se ha apoyado tradicionalmente en una concepción de racionalidad formal, por las circunstancias actuales resulta necesario considerar también factores creativos menos racionales y actividades alternas que se encuentren mejor identificadas con la situación económica y social.

Con base en lo anterior, se parte de una concepción más allá de esquemas solamente racionales y se incorporan instrumentos eminentemente creativos.

La planeación así concebida no significa solamente crear planes de acción y ejercerlos; implica también el esfuerzo creativo y constante que asimile y proyecte, en los cambios coyunturales, la orientación y el ritmo de las variables socioeconómicas, en aras de que prevalezca una mayor racionalidad social. Este

enfoque concede a la planeación una connotación más amplia: la creación.

De esta manera, han de establecerse principios que coordinen las actividades actuales con las futuras y permitan lograr los objetivos con mayor eficacia y eficiencia. En este sentido, la planeación es eficaz porque racionaliza, prevé y facilita la creatividad; es decir, permite opciones de variables y recursos que coadyuven a la aplicación del proceso o sistema de planeación seleccionado, conforme a los requerimientos de cada empresa u organización.

Como instrumento, la planeación se convierte en un factor gradual de cambio que debe crear las condiciones para afectar el presente y comprometer el futuro.

En cuanto a las actitudes prevalecientes hacia la planeación, Ackoff (1984, 1986) señala tres: reactiva, preactiva y proactiva o interactiva. Estas aparecen combinadas en diferentes proporciones en cada individuo y organización. Pueden ser reconocidas fácilmente, a pesar de la diversidad de mezclas en que suelen darse. A continuación se describen en forma breve.

**Reactivismo.**- Los reactivistas prefieren un estado anterior al cual se encuentran y creen que las cosas van de mal en peor, por lo que no solamente se resisten al cambio sino que tratan de deshacer lo que sea necesario para volver a donde ya estuvieron. Lo anterior significa que su acción se centra en aumentar su habilidad para deshacer los cambios; tratan de hacer lo mejor para «satisfacer» con la perspectiva de lograr que la organización sobreviva. Reaccionan en vez de anticiparse. En síntesis, su enfoque es más un remedio que una corrección estructural. Buscan evitar lo indeseable más que lograr lo deseable. Según Ackoff, los reactivistas no «viajan con la marea»; tratan de nadar en contra de ella a playas más conocidas. Su reacción a la mayoría de los cambios propuestos es «ya lo intentamos y no sirve».

**Preactivismo.-** Los preactivistas creen que el futuro es mejor que el presente y el pasado, y que el grado de mejora depende de lo adecuado de su preparación; la predicción y la preparación son las dos etapas básicas de este tipo de planeación. Estos planificadores desean incrementar su habilidad para pronosticar los cambios que ocurrirán. Se ocupan de aprovechar las oportunidades y de «optimizar» con el fin de lograr que la organización crezca.

Los preactivistas no buscan los cambios del sistema integral o del entorno sino al interior del sistema mismo. Ackoff señala que no se debe buscar ir con la corriente ni contra ella, sino viajar por delante. Plantean que de este modo pueden aprovechar oportunidades antes de que otros accedan a ellas.

**Proactivismo (o interactivismo) -** Se orienta hacia la obtención de un control sobre el futuro. Los proactivistas diseñan el futuro que desean y crean los mecanismos y herramientas para lograrlo. No se conforman con la supervivencia o el crecimiento; buscan el autocontrol, el autodesarrollo y la autorrealización. Se proponen incrementar su habilidad para influir o controlar el cambio o sus efectos, con el fin de responder con rapidez y eficacia a los cambios que no pueden controlar. El proactivismo se preocupa por eliminar amenazas y aprovechar oportunidades. Los proactivistas intentan ser mejores en el futuro en comparación con su situación presente; se proponen alcanzar niveles ideales, procuran que la organización se desarrolle. Son radicales. Tratan de cambiar tanto las bases como la superestructura de la sociedad, así como sus instituciones y organizaciones. No desean ni resistir, ni viajar con la corriente, ni por delante de ésta; tratan de encauzarla.

Conducir lo planeado a los hechos, practicar lo previamente determinado, demanda un trabajo realista y comprometido. De ninguna manera es suficiente elaborar o seguir

un modelo, un manual o un instructivo de planeación; existen requerimientos previos, operativos y de seguimiento. Lo primero es identificar aspectos vulnerables que, de no corregirse, podrían obstaculizar los procesos de planeación y programación. Estos aspectos pueden ser:

- a) Insuficiente claridad en los objetivos.
- b) Ausencia de la jerarquía necesaria que solucione en forma oportuna el esquema de planeación y los compromisos que ello implica.
- c) Predominio de actitudes reactivas sobre las de índole proactiva.
- d) Escasa funcionalidad e inoperatividad de las atribuciones de la planeación frente a las de programación y presupuestación.
- e) Inexistencia de mecanismos de normatividad necesarios para evaluar y controlar las acciones de planeación.
- f) Carencia de sistemas de información oportunos y confiables para la toma de decisiones y la instrumentación del proceso.
- g) Insuficiente consolidación y concertación entre las partes dentro del marco de planeación de la organización.

Para que la planeación responda efectivamente a los retos del futuro, se requiere, entre otras cosas, que sean consideradas las siguientes acciones en el modelo o sistema de planeación:

- a) Reducción progresiva del distanciamiento planeación-operación.
- b) Mayor motivación y compromiso.
- c) Manejo de indicadores de eficiencia, eficacia, equidad, trascendencia y relevancia.

- d) Aprendizaje institucional y capacidad efectiva de adaptación.
- e) Formación de cuadros técnico-operativos como elemento básico para una descentralización estratégica.
- f) Prioridad al alcance más que a la profundidad.
- g) Interacción más que acciones aisladas o con contactos esporádicos.
- h) Mayor capacidad de identificación y análisis de las causas de desviaciones cuantitativas y cualitativas.
- i) Actualización, extensión y corrección permanentes.
- j) Convergencia de las acciones organizacionales con la planeación y reconocimiento de su labor por parte de la sociedad.

En esta perspectiva, destaca la necesidad de contar con un modelo de planeación accesible y práctico que, aprovechando la experiencia y trayectoria organizacional, permita afrontar la problemática detectada y genere una actitud preventiva y creativa. De esta manera se incrementaría la habilidad de aprender y adaptarse a nuevas circunstancias, con el menor costo posible y con niveles superiores de relevancia, trascendencia, eficacia y equidad. En consecuencia, será necesario también vislumbrar la realización de modificaciones importantes en la caracterización de las funciones institucionales y, por ende, en sus políticas de dirección y operación, con el fin de que se logre un mayor grado de convergencia entre ambas líneas.

En este sentido, la planeación habrá de ser integral, participativa y continua, con un alto grado de flexibilidad y de adaptación, para conseguir la actualización constante sin detrimento de los servicios.

Ahora bien, en tanto se acepte que el futuro no está predeterminado, al menos no del todo, se pueden crear, develar, descubrir, diseñar y hasta construir futuros más convenientes, más



factibles y más deseables. Para ello, el instrumento estratégico más pertinente es la planeación prospectiva.

Su misión es la elicitación de futuros, su evaluación y su jerarquización y selección, siendo para ello una de sus instancias más importantes la anticipación de futuros diversos: posibles, probables, lógicos, deseables, temidos, futuribles, etcétera.

La prospectiva se sostiene en tres estrategias esenciales: la visión de largo plazo, su cobertura holística y el consensuamiento. Estas se conjugan armónicamente para ofrecer escenarios alternativos (“¿hacia dónde ir?”), su evaluación estratégica (“¿por dónde conviene ir?”) y su planeación táctica (“¿cómo?”, “¿cuándo?”, “¿con qué?” y “¿con quién?”).

En el campo tradicional de los estudios proyectivos se analizan la realidad, los fenómenos, sus circunstancias, sus variables, sus manifestaciones y sus consecuencias, partiendo del pasado hacia el presente y formulando a partir de ello su proyección hacia el futuro.

En cambio, en prospectiva, después de visualizar diversos futuros alternativos y seleccionar el “futurible” (deseable y factible al mismo tiempo), se observa críticamente el presente desde el futuro, aportando así uno de los mayores beneficios de la prospectiva: **El diagnóstico del presente tomando como referente al futuro.**

La teoría de sistemas<sup>1</sup> siempre representó una herramienta de gran utilidad para crear escenarios tendenciales; sin embargo, tomando sobre todo en cuenta el largo plazo, los sistemas ya no pueden asumirse acriticamente como cerrados e independientes, sino como abiertos e interdependientes. La multiplicidad de interrelaciones entre las partes o subsistemas que conforman el todo y la variedad (al menos potencial) de

<sup>1</sup> La concepción clásica de la teoría de sistemas establecía que el todo es igual a la suma de sus partes; en realidad, el todo es mayor que la simple suma de sus partes, por cuanto la vinculación entre las partes genera interrelaciones y sinergia.

escenarios de ello resultante, produce, por una parte, mayor complejidad, y por la otra, mayor utilidad para la generación de escenarios estratégicos que nos aproximen hacia futuros más deseables y hacia el “futurible”. Asimismo, resulta de la mayor importancia el impacto causado por la flexibilización realista de los coeficientes (otrora considerados rígidos y constantes), los cambios potenciales de paradigma y la interacción, tanto endógena como exógena, entre subsistemas y entre sistemas.

La buena planeación prospectiva y su correspondiente planeación estratégica exigen contar con: conocimientos, experiencia, compromiso, inteligencia, creatividad, trabajo en equipo, respeto, transdisciplinaridad, multirreferencialidad, buena voluntad y realismo crítico. Alcanzar el mejor de los escenarios posibles requiere, en primer lugar, de definir claramente **“lo que se quiere y lo que se puede”**, fusionándolos explícitamente. En segundo lugar, de determinar y comprometer, a partir del presente, las estrategias con las tácticas y los insumos más convenientes, dentro de lo posible. Por último, en tercer lugar, de llevar a cabo lo necesario para alcanzarlo, evaluando prospectivamente tanto lo alcanzado como cada nuevo presente conforme el proceso avanza y reajustando permanentemente los fines y los medios para actuar en consecuencia, con la debida oportunidad.

Ahora bien, habiendo planeado correctamente, lo pertinente es lograr llevar a feliz término lo planeado (“pasar del dicho al hecho”). No debemos olvidar que toda idea, por brillante que sea, sólo adquirirá validez mediante su ejecución (“hacerlo; hacerlo bien; con calidad y con oportunidad”). Ahora, el compromiso se refiere a la puesta en marcha de lo que se planea bien. “Después de todo, una idea sencilla convertida en realidad de manera grandiosa, es mejor que una idea grandiosa que se quedó por desarrollar”.

Al respecto, quisiera rescatar las recomendaciones que un interesante autor (Paul Roberts) plantea como “las cinco reglas para implementar ideas” referidas casuísticamente a la empresa HelloAsia.com:

1.- *No haga ningún movimiento hasta que sepa para dónde va.* Suena obvio, pero en la actualidad la nueva economía invita a arrancar sin mucha planeación, apoyándose más bien en la energía, materia gris y flexibilidad de los empleados, para luego entrar a mejorar los detalles. Para Cheung y Ellenbogen este sistema es un desastre. Ellos insisten en estructurar cada paso, estableciendo dos o tres metas principales y luego haciendo una lista de las actividades o “resultados clave” que se requieren para cumplir con cada una de estas metas.

2.- *Defina estrategias globales, pero planea localmente.* Para mercados tan diversos como Corea y Singapur, HelloAsia identificó las metas y se las entregó a equipos locales que trabajaron en sus respectivos países. “De un lado se necesitan metas claras y funcionales y, de otro, implementación local, o sea, darle empoderamiento a la gente que trabaja a nivel local”, dice Cheung.

3.- *No haga movimientos hasta comunicar el plan.* Al comunicar un proyecto, los jefes se aseguran de que sus empleados sepan cuál es el papel de cada uno y cuál no. En las reuniones todos pueden ser tan creativos como puedan, pero siempre dentro de sus funciones. Desempeñar un papel rígido permite un sorpresivo alto grado de creatividad y estimula el progreso de la compañía. “Nuestra gente es perfeccionista y tiende por naturaleza a hacer todo lo que hay que hacer, así no le corresponda esa tarea”, dice Cheung, “eso puede ser admirable, pero desorganiza los cronogramas y se convierte en debilidad para una industria como ésta, donde la velocidad es vital para la calidad del producto”.

4.- *Escriba todo.* - En HelloAsia.com cada estrategia se escribe en papel y se comunica a todos los empleados, igual se hace con las operaciones tácticas del día a día. Las reuniones empiezan siempre con una agenda y terminan con un plan de acción específico que defina qué se va a hacer y cuándo esto se envía a todos por escrito.

5.- *Efectúe cambios en los planes si es necesario.* Modificar los planes no es problema, si se hace bien. El seguimiento es importante para monitorear el desarrollo de los objetivos. Periódicamente se analiza el éxito y el fracaso de los planes y se ajustan las metas.

El mismo Roberts comenta que, desde abril de 1999, esta compañía de Internet se está abriendo camino en el mercado electrónico asiático, con una estrategia de negocios muy ingeniosa: ofrece correo electrónico gratis para atraer a suscriptores hacia los sitios Web de sus socios y les da puntos por visitarlos, los cuales pueden ser cambiados por libros o productos electrónicos. El crecimiento de la empresa ha sido fenomenal; en sólo un año cuentan con 500 mil suscriptores, cien socios corporativos, 95 empleados, páginas enteras de buena prensa y 20 millones en inversión.

A pesar de su éxito, los empleados de HelloAsia.com no se la pasan celebrando, por el contrario, se concentran en el trabajo haciendo planes precisos para guiar a la compañía en los próximos seis meses. El equipo de mercadeo ha proyectado cuántos clientes nuevos deben conseguir y de cuáles mercados provendrán. Sabe cuántos socios locales necesita para asegurar su crecimiento y cómo reclutarlos.

### **Cómo es la acción**

La clave de la rápida implementación está en depurar el plan de la compañía a través de un proceso muy detallado, por escrito,

antes de proceder a hacer el más sencillo movimiento. “Muchas empresas nuevas piensan que cuando se crece tan rápido, no se necesita planear nada, pues son muy dinámicas y los planes les limitarían su crecimiento”, dice Henry Ellenbogen, uno de sus fundadores. Su socio y compañero de Harvard, Chih Cheung, piensa lo mismo y agrega: “Estamos creciendo muy rápido y seguir un plan nos exige desarrollar unas tareas que toman tiempo. Eso le puede quitar dinamismo a la compañía, porque nos somete a una planeación, pero no tenemos otra alternativa. Nuestra filosofía es planearlo todo”.

La base de clientes en línea para Asia se calcula en 50 millones de suscriptores para el año 2002 y para el 2004 el total de negocios será de USD\$32 millones. HelloAsia ha dividido este mercado en cuatro zonas: Hong Kong, Corea, Singapur y Taiwan, lo cual significa crear y coordinar cuatro estrategias alrededor del mismo modelo comercial. Para lograr esto, cada proyecto se divide en diferentes actividades y cada actividad se le asigna a un equipo o persona que sabe perfectamente cómo armar la estrategia completa. “Aquí comprobamos la importancia de planear. Si cada uno jala en su dirección sin un plan central, no se logra nada”, afirma Cheung. “Es necesario tener una visión de largo alcance y un plan de acción”.

Acerca de la empresa Barclays Global Investors, (BGI), comenta que se trata de una de las empresas más grandes y conservadoras del mundo en administración de fondos mutuos. En los dos últimos años ha desarrollado un modelo de proyecto rentable que al ser aplicado permite que los ejecutivos diagnostiquen los problemas y también puedan medir talentos.

La clave del éxito del planteamiento de BGI es una separación bien definida de responsabilidades. Cualquier proyecto puede dividirse en cinco áreas, en las que cada cual tiene una función específica: el patrocinador del proyecto (quien tiene el dinero), el dueño del negocio (quien toma las

decisiones diarias), el director del proyecto (experto en cumplir las tareas a tiempo), el personal tecnológico y operativo, y el personal de apoyo. Con este sistema las personas pueden evaluar sus proyectos desde afuera y esta perspectiva es tan importante como el modelo en sí.

Los jefes de BGI empezaron a vislumbrar que cuando una persona desempeñaba dos funciones se presentaba un problema de acción, bien fuera por desconocimiento o por falta de autorización para tomar decisiones. Entonces se retrasaba el proyecto. La compañía, además de perder tiempo, estaba perdiendo la confianza en su equipo de trabajo.

Inicialmente las responsabilidades que estaban definidas eran las del director del proyecto y el dueño del negocio. El gerente de proyectos estratégicos, Bill Drobny, pronto se dio cuenta de que otras actividades funcionales como las de los patrocinadores, el personal tecnológico y administrativo, se estaban menospreciando. Había que definir el papel del patrocinador, pues sin él no habría fondos ni quién se interesara en que se cumplieran los objetivos estratégicos de la empresa, además muchas actividades quedaban abandonadas al corto tiempo. También se definieron las responsabilidades del personal tecnológico y administrativo.

BGI maneja proyectos con un modelo que funciona como herramienta de diagnóstico y proscripción. Por último, se le agregó un elemento de tiempo al trabajo: los ejecutivos pueden evaluar en qué parte del proyecto van. Cada función tiene no sólo definidas sus tareas, sino también su duración; tiene tanto una fecha de entrada como de salida.

Cuando los directores de Barclays Global Investors, BGI, administradores de fondos de pensión, se enfrentaron al hecho de que muchas de sus ideas potencialmente buenas se quedaban entre el tintero, trabajaron para darle forma a los cinco roles distintos que cada proyecto debe tener para triunfar.

*Patrocinador:* Es el socio con el dinero, el socio principal o el ejecutivo de alto rango, quien controla los recursos monetarios y le da credibilidad a la compañía. Si se cuenta con un patrocinador, quiere decir que el proyecto está acorde con las metas de la compañía. Se debe tener cuidado con la muerte lenta. Los proyectos sin patrocinio pierden el respaldo a mitad de camino.

*Dueño del negocio:* Es el ejecutivo que posee la autoridad para tomar las decisiones del *día a día*. Los dueños son campeones de los proyectos: cuentan con la experiencia, el poder y un incentivo para sacarlo adelante. Debe tenerse cuidado con las reuniones interminables. Los proyectos sin dueño son barcos sin timón, se quedan sin dirección y no llegan al puerto final.

*Director del proyecto:* Es el mecánico, su única responsabilidad es que las entregas se hagan a tiempo. Esta persona no necesita saber de todo, esa es la función del dueño. Lo que tiene que hacer es que se cumplan las fechas de entrega y que los dueños cuenten con los recursos y la información que necesitan para tomar sus decisiones. Se debe tener cuidado de no chocarse ni quemarse. Los proyectos sin un director casi nunca se logran.

*Personal técnico y operativo:* Son los expertos prácticos que trabajan el proyecto. Debe tenerse cuidado con las interrupciones. Cuando los dueños y los directores del proyecto intervienen, causan retrasos.

*Personal de apoyo:* Es la gente que se sienta en la banca en un partido, los directores y personal técnico y operativo de respaldo que están listos para cubrir la falta de alguien cuando se retira o cuando se necesitan más recursos. Se debe tener cuidado de no entrar en pánico. Si un proyecto carece de personal de apoyo, ante cualquier problema puede salirse de control.

Con referencia a la empresa Intel, Roberts comenta que es una compañía obsesionada con el control, pero sus protocolos rígidos hacen que esta tremenda empresa funcione con la agilidad de una compañía incipiente. Cuando se trata de ejecutar tareas, dice Sandra Morris, VP de servicios financieros, la efectividad se relaciona menos con motivar a la gente y lanzar proyectos y más con asegurarse de que el proyecto se mueva en la dirección correcta, sin importar qué obstáculos inesperados surjan en el camino.

Intel denomina esto “implementación continua”, un acto de productividad que realiza una vigilancia gerencial constante y mantenga una comunicación impecable, además de que sea capaz de adaptarse con rapidez a los cambios que se hagan necesarios en las metas a corto y largo plazo.

En enero de 1998, Morris recibió la tarea de poner en función un sistema ordenador, hecho a la medida, que pudiera controlar al final del año ventas de US\$1 billón de dólares. No sólo cumplieron la meta del tiempo, sino que a los 15 días del lanzamiento llegaron a ella. Al final de 1999, el equipo de Morris fue capaz de automatizar los 30 billones de dólares en ventas de Intel.

Acerca de la necesidad de probar todo, Roberts menciona que Life Minders Inc. es un servicio *Web* de recordación cuya base está en el Estado de Virginia y cuenta con 12 millones de suscriptores a quienes les recuerda, mediante un correo electrónico acompañado de publicidad pagada, desde fechas de cumpleaños hasta el lanzamiento de un nuevo *CD*.

Al igual que los científicos, los hermanos Chapin fundaron esta compañía con una versión comercial del método científico empleado en los laboratorios de investigación, no para “sentir” o dejarse llevar por el instinto, sino para hacer un examen frío de los datos. Cada idea, indiferente de qué tan brillante sea, se



convierte primero en una hipótesis y luego se prueba con un pequeño segmento de clientes. Si los resultados son positivos, se envía al resto del mundo. Esto no puede demorarse más de tres semanas.

Los clientes se anotan en el sitio Web de LifeMinders, llenan un perfil y empiezan a recibir recordatorios de fechas importantes, además de información personalizada acerca de bienes y servicios. La ciencia está en diseñar unos mensajes electrónicos bien atractivos y por medio de la tecnología de la Web, conducir unas pruebas antes y después de enviar el correo. La compañía sabe con exactitud cuáles mensajes son abiertos y cuáles no, de manera que esta retroalimentación orienta a los empleados para la creación de la siguiente tanda de mensajes.

“Una de las primeras cosas que una persona aprende al entrar en nuestra compañía es a pensarlo todo en términos de hipótesis”, dice Steve Chapin. “Si usted tiene una idea, ¿será posible comprobarla?”

Una vez que se ha planteado una hipótesis y se le ha aplicado una prueba, cada uno se enfoca en los resultados. En LifeMinders se exhiben toda clase de datos en papeles colgados de la pared de manera que todos puedan ver la información.

En efecto, la intensidad de la metodología (acompañada por las 70 horas de trabajo a la semana), junto con la obsesión por concentrarse en la información y en las pruebas, ha hecho que la cultura de la compañía sea bastante abierta, amistosa y relajada. El hecho de que las ideas sean juzgadas objetivamente mediante hipótesis y pruebas, les ayuda a los empleados a expresar tranquilamente sus ideas y conceptos. De igual forma, los fracasos son transformados en pruebas.

Uno de los beneficios del método de Chapin es esa clasificación de urgencia que le imprime a la compañía. El insistir en un límite de tres semanas para cada proyecto hace que los equipos de trabajo sean muy disciplinados; también han

aprendido a “negociar” y saben cuándo comprometerse a alcanzar las metas en una fecha determinada. Y si no alcanzan a cumplirla, la modifican a tiempo.

El método de LifeMinders ha sido conveniente para convertir a los científicos en activistas.

Cualquier día en LifeMinders, la mitad de los empleados se ven ir y venir en un estado de conmoción, esperando el resultado de la última prueba de mercado.

“Cuando nuestra gente se queda trabajando horas extras, no lo hacen por el sentido tradicional del éxito, sino para descubrir la verdad y lo quieren hacer rápido”.

Como puede deducirse del análisis de los ejemplos y de los planteamientos citados por Roberts, no solo cada empresa tiene su propio estilo y su estrategia particular, sino que ambos elementos están teñidos de un creciente e importante factor de liderazgo. Esta es la esencia del nuevo paradigma: la transformación del administrador tradicional en directivo emprendedor. Las herramientas de la administración son tanto las mismas como nuevos desarrollos en la materia; pero ahora toman un papel adjetivo de acompañamiento y apoyo a la función sustantiva de dirigir, de dar sentido y de impulsar el logro de los objetivos que él mismo contribuye a trazar y cuyo logro deberá evaluar.

Este nuevo rol requiere de conocimientos, de habilidades, de destrezas y de actitudes de la mayor relevancia; sobre todo, requiere de un gran liderazgo, de una gran capacidad y competencia para hacer que las cosas sucedan, tanto para planearlas bien como para lograr que lo planeado se logre, y, en caso necesario, que se replanee para que se logren los objetivos, para alcanzar con efectividad y eficiencia el mejor de los futuros posibles, dentro de las circunstancias y condiciones externas que se presentan.

Con respecto al liderazgo requerido por este nuevo paradigma directivo, planteo a continuación la esencia de mi pensamiento personal al respecto, presentada mediante los 18 puntos siguientes:

1. Mi propuesta es la formación de líderes para los cambios del porvenir. Por lo tanto mi concepción de los líderes es que éstos sin impulsores, iniciadores de modificaciones importantes en la conducta social.
2. Un líder es alguien que de alguna manera es seguido por los demás pero de forma voluntaria y gracias a su competencia; y a su habilidad para guiar, dirigir y controlar a los demás.
3. Los líderes se hacen en el camino, pero se hacen desde que nacen.
4. El líder se caracteriza por su capacidad y su talento para influir a los demás, así como de por actuar de a situaciones que pudieran ser coyunturales; con la capacidad de poder asignar, conducir y hacer los esfuerzos necesarios, estratégicos, tácticos y operativos para poder alcanzar determinados escenarios, que tienen una connotación de complejidad de una combinación de objetivos.
5. Se pueden tomar a los líderes como personas que se ocupan de llevar a los demás hacia esos escenarios que comúnmente se conocen como objetivos y metas, aunque fuera de manera virtual.
6. Los líderes deben comprender que el proceso de formación es un proceso que se lleva a cabo todos los días. El cambio en nuestros días es violento y permanente, así que se trata de formarse para poder generar los procesos de cambio.
7. Los líderes son necesarios para generar, trabajar y llevar a los demás hasta situaciones de cambio. Por lo

tanto, los líderes se requieren para cambiar los escenarios, para que estos sean más convenientes y para guiar, provocar, conducir y muchas veces hacer físicamente las estrategias, tácticas y operaciones que se requieran para alcanzarlo.

8. La visión prospectiva, es una visión que permite conocer el presente a partir del futuro, que hay que vivir el presente en función de ese futuro deseable y posible que deseamos construir. Sin embargo, para esa misión habría que considerar cuánto conocemos el presente desde el futuro.

9. Si nos acostumbramos a desarrollar el futuro exclusivamente con base en el pasado y en el presente, nos estamos quedando cortos para la fabricación o construcción del futuro.

10. Para llevar el futuro a la práctica del presente necesitamos visualizarlo en función de una estrategia de largo plazo, desarrollar el programa del año próximo, de los próximos cinco o diez años.

11. Lo único seguro del futuro es el cambio. Nuestra toma de decisiones cambia drásticamente ante situaciones que son denominadas técnicamente de incertidumbre y ahí es donde entran la combinación de factores no sólo cuantitativos, sino cualitativos; pero tenemos que generar competencias para trabajar sobre situaciones de incertidumbre y sobre futuros cambiantes de corto y largo plazo.

12. Ahora, tenemos los líderes, pero todos tenemos que generar competencias precisamente para trabajar sobre situaciones de incertidumbre.


13. Las competencias representan la capacidad de actuar eficazmente ante situaciones, pero no sólo las conocidas, sino las cambiantes e imprevistas.

14. Eso es la competencia y eso es lo que los líderes hacen: guían a la gente cuando el camino no está dado, cuando hay que construir el camino en función de objetivos, de metas, de futuros deseables.

15. Hay que estar permanentemente actualizados para responder a los retos del futuro y a los retos emergentes

16. Hay que estar permanentemente actualizados para responder a los retos del futuro y a los retos emergentes de cada presente.

17. El mundo del presente, pero definitivamente del futuro va a requerir que todos aprendamos a pensar y además que aprendamos a vincular los conocimientos: el saber, con el saber hacer, con el querer hacer y con el poder hacer.

18. Si queremos un país mejor, tenemos que hacer algo para hacerlo mejor y para eso tenemos que preguntarnos qué conocimientos y habilidades nos faltan para hacerlo mejor. 

## Bibliografía

- Ackoff, Rusell (1984) *Rediseñando el futuro*, México, Limusa.
- Ackoff, Rusell (1996) *Guía para controlar el futuro de la empresa*, México Limusa.
- Druker, Peter F. (1999) *Los desafíos de la administración en el siglo XXI*, Buenos Aires, Editorial Sudamericana.
- Guzmán, Valdivia *Problemas de Administración de Empresas*, México, Editorial Limusa Wiley.
- Miklos, Tomás y María Elena Tello (1993) *Planeación Interactiva*, México, Editorial Limusa-Noriega.



## LA COORDINACIÓN ACADÉMICA, UN ANÁLISIS SOBRE LAS MÚLTIPLES DIMENSIONES DE LA GESTIÓN EDUCATIVA

---

*María Guadalupe Carranza Peña\**

*...Porque no importa llegar solo y primero,  
sino con todos y a tiempo.*

*León Felipe*

**E**n primer lugar deseo agradecer la invitación para participar en este encuentro y en especial a la Profesora Beatriz Ramírez Grajeda, Coordinadora del proyecto Psicoanálisis y Formación profesional. Este agradecimiento es por una doble razón en cuanto me ofrece la oportunidad de reflexionar sobre la experiencia profesional como Coordinadora de la Licenciatura en Pedagogía de la Universidad Pedagógica Nacional y, por otra parte, me permite resignificar dicha experiencia en el contexto de la formación de jóvenes estudiantes de la Licenciatura en Administración en esta universidad en tanto que la tarea formadora es precisamente el

\* Licenciada en Pedagogía. Especialista en Teoría Educativa y Modelos Pedagógicos (UPN). Candidata a maestra en Educación de Adultos (UPN). Integrante del Grupo Formación y Tendencias Educativas. Docente-investigadora (UPN). Autora de diversos artículos sobre el campo de la didáctica y de la evaluación educativa.

eje que estructura el grupo académico de docencia e investigación del cual formo parte en el proyecto “Formación y tendencias educativas” de la UPN.

La noción de formación nos remite, como sucede con casi todos los términos, a una multiplicidad de significados; sin embargo, como lo menciona Gilles Ferry, más allá de la formación como desarrollo de competencias y adquisición de conocimientos, me refiero a ella como **dinámica de un desarrollo personal integral**, en tanto que la formación, al contrario de la información, es un proceso que sólo se genera desde dentro del individuo, es decir, uno se forma a sí mismo, aunque uno se forma sólo por mediación, y este **Encuentro** es una mediación de las tantas y variadas mediaciones que ocurren en los procesos de formación de los profesionales en el ámbito de la administración. En este sentido la presente charla se presentará como un dispositivo, como un medio que permita hacer una reflexión sobre las múltiples dimensiones que supone la administración desde la mirada de la Pedagogía hacia las prácticas de la gestión en los sistemas educativos.

Durante el tiempo comprendido entre enero de 1997 y junio de 1998 tuve la oportunidad de desempeñar el cargo de coordinadora de la licenciatura en Pedagogía en la Universidad Pedagógica Nacional. Este puesto es una instancia constituida como una forma de operativizar la escueta organización que ofrece el decreto de creación de la UPN, (1979, durante la administración de José López Portillo), ya que en el organigrama general sólo aparecen figuras centrales, como la Rectoría, la Secretaría Académica, la Secretaría Administrativa, la Dirección de Planeación, el Departamento Jurídico, la Subdirección de Servicios Escolares, algunos órganos staff, y las direcciones de área o sea una por función; de docencia, de investigación y de difusión; por lo cual no existen orgánicamente las coordinaciones por licenciatura. Sin embargo son las instancias,



que dependiendo de la dirección de docencia, prácticamente operan la función más representativa de la UPN, ya que atienden a tres mil quinientos estudiantes aproximadamente, distribuidos en cinco licenciaturas, a saber, de Pedagogía, de Psicología educativa, de Administración educativa, de Sociología educativa, de Educación indígena y una recientemente (re)abierto de Educación de adultos, en turnos matutino y vespertino, en el campus de Ajusco. Además de especializaciones y dos maestrías con varias salidas terminales. El doctorado recientemente ofertado funciona bajo la administración de la dirección de investigación.

Como contexto es necesario aclarar que la UPN se ha caracterizado desde su origen por ser un espacio de luchas políticas tanto desde el exterior como desde sus interiores. En un principio se vio en medio de las expectativas del SNTE, que buscaba encontrar en ella el lugar donde poder formar sus cuadros dirigentes de alto nivel, un espacio donde legitimar la formación de sus futuros representantes; en tanto que la SEP se planteaba en ella la posibilidad de convertirla en una institución de excelencia académica para el profesorado y por tanto como un espacio a través del cual influir en la política educativa de manera contundente a nivel nacional.

Recordemos que la UPN es una institución que cuenta con sedes en todos los estados de la República Mexicana y que en algunos de ellos cuenta hasta con tres subsedes con lo cual hace un total de 72 unidades distribuidas a lo largo del territorio nacional. Ello fue posible gracias a que se le asignó desde sus inicios la matrícula con que ya contaba una instancia denominada Dirección de Mejoramiento Profesional del Magisterio, con lo cual desde su nacimiento trabaja para la actualización de los profesores de todo el país, asumiendo la apertura, en primera instancia de una licenciatura en Educación Básica, actualmente desaparecida, y sustituida por una licenciatura en Educación, ella en la modalidad abierta y semiescolarizada, en tanto que a nivel

central (Ajusco), opera con otras licenciaturas bajo la modalidad escolarizada.

Las coordinaciones académicas se encargan de la gestión de los diversos aspectos académicos en la modalidad escolarizada, pero sobre todo de las cuestiones administrativas tales como la organización y planeación de los horarios, la revisión de la planta docente, la realización de los informes administrativos trimestrales, la atención a problemas derivados de sustitución y recontratación de profesores, la atención a problemas suscitados entre alumnos y profesores o entre alumnos y alumnos, entre otros aspectos.

Como la función y el cargo de coordinador no existe en el organigrama general tampoco existe una normatividad muy clara en cuanto a su funcionamiento siendo los usos y costumbres generados durante veinte años de existencia lo que de alguna forma ha orientado su gestión. Más allá de que ha habido repetidos intentos por la regulación de sus funciones, sus características, su estructura, sus atribuciones, etcétera; no ha habido una delimitación que le permita obtener derechos y realizar deberes en forma precisa, de tal manera que su condición como mediadora entre la planta académica de cada proyecto y/o licenciatura y la dirección de docencia la ubica en una situación ambigua e incómoda por la necesidad de representar al mismo tiempo, los intereses del profesorado y responder a las exigencias de la autoridad.

A partir del año de 1983, como resultado de una propuesta de la base académica después de una renuncia masiva de coordinadores por el cambio de rector; la elección de los coordinadores se realizó a través de la presentación de una terna a las autoridades, conformada por miembros de la planta docente que tuvieran nombramiento de base, título de licenciatura como mínimo grado académico y por lo menos dos años de antigüedad en la institución, de dicha terna la autoridad elegía, hasta mediados

de 1997, a un candidato para fungir como coordinador de la licenciatura.

No así a partir del año de 1998 cuando ya no fue necesario presentar por parte de la planta académica a tres candidatos, sino que, como en mi caso, se propuso a uno por consenso quien fue ratificado por la secretaria académica como coordinador.

Dicho reconocimiento institucional es crucial ya que el coordinador no sólo organiza actividades y procesos sino que firma una cantidad importante de documentos que tienen una relevancia en los procesos institucionales que afectan directamente la vida de los diversos sujetos, como son los estudiantes y los profesores, es decir, forma parte del proceso de legitimación social que detenta la universidad pública, por lo cual resulta necesario realizar una reflexión sobre su actual funcionamiento.

Es importante señalar estos datos, ya que la ausencia de criterios institucionales, que hubiesen sido analizados por la vía del debate y devenidos del consenso; ha contribuido a la instalación de prácticas poco académicas y poco éticas, no sólo en el ejercicio de las coordinaciones sino entre algunos miembros de la planta docente, lo cual actúa directamente en detrimento de la labor educativa, la que por cierto es nuestro principal interés, o por lo menos debería serlo.

### **La dimensión sociopolítica**

La tarea fundamental que me propuse realizar en ese entonces, fue la de crear un espacio de gestión compartida tanto en sus derechos como en sus deberes para lo cual llevé a la práctica una vieja idea originada desde los años ochenta y que se refería a la creación de una instancia mediadora entre los miembros de la planta académica y la coordinación, que asumiera

la responsabilidad de generar una serie de iniciativas en cuanto a los problemas y temas más acuciantes para el trabajo académico en su conjunto (como los criterios para la elección de asignaturas, los perfiles académicos para la contratación de nuevos maestros, los criterios para la asignación y reconocimiento de cargas académicas, los perfiles deseables para la designación de sinodales para exámenes profesionales, etcétera). Dicha instancia llevaría el nombre de **Consejo interno** y sería designada mediante la propuesta y elección libre del pleno de profesores de la licenciatura que en ese tiempo era de 42 profesores, aproximadamente treinta y nueve de tiempo completo, dos de medio tiempo y uno de tiempo parcial cuyas formaciones profesionales son heterogéneas y que van desde psicólogos, sociólogos, historiadores, comunicólogos hasta inclusive pedagogos.

Para mediados del mes de febrero de 1998, se eligió mediante sesión plenaria a los tres miembros del consejo interno quienes junto con la coordinación compondrían dicha instancia la cual funcionaría no sólo como mediadora entre la base y la coordinación como órgano de autoridad unipersonal, sino que a la vez, y sin así explicitarlo, fungiría como un mecanismo de vigilancia interna que diera cuenta de cómo se gestionaba la coordinación en todas sus fases.

A este contexto habría que añadir que la situación académico política de la UPN en ese entonces era de tensión permanente ya que un grupo de profesores de distintas licenciaturas mantenía un antagonismo abierto con las autoridades en turno creando un ambiente enrarecido en los distintos niveles de gestión, al cual obviamente no se sustraía nadie, ni alumnos ni maestros, ni coordinación alguna, todo lo cual dificultaba la realización de los procesos en un ambiente de tranquilidad, sobre todo al interior de la academia

de Pedagogía ya que algunos de los miembros del Consejo interno aprovechó su lugar en esta instancia para debilitar soterradamente el trabajo académico como mecanismo de golpeteo a las autoridades en turno, desvirtuando de esa manera la intención y el funcionamiento del consejo interno, a la vez que apuntalaba sus esfuerzos de manera oculta para acceder al control de la licenciatura través de una alianza con los reaccionarios a los cambios en la gestión.

La UPN como toda institución se constituye como un espacio de luchas de poder en su interior, en donde los distintos grupos y sujetos juegan diversos roles, desde diferentes proyectos hacia distintos destinos. Esta diversidad que para cualquier universidad hubiera sido en otro momento una ventaja y hasta una promesa, en nuestra querida universidad se ha convertido en un lastre, ya que a veinte años de funcionamiento se ha visto arrastrada a múltiples intentos de reestructuración, (1987, 1990, 1994, 1998 y el actual que todo mundo desconoce), todos ellos cancelados por lo que se podría denominar un síndrome de resistencia institucionalizada, donde los actores que ya se han hecho de los papeles principales se niegan a dejar de serlo.

Es necesario subrayar en este punto que las condiciones políticas de las instituciones constituyen un telón de fondo sobre el cual hay que comprender y analizar las funciones de gestión, siguiendo a Raymundo Mier, la gestión implica el reconocimiento de la acción de las colectividades en un mundo plagado de diversas subjetividades que intentan definir su capacidad de acción en un determinado contexto histórico.

Más allá de la intencionalidad de eficacia en la gestión, entendida como la aplicación mecánica de prescripciones técnicas; lo que importó durante la experiencia vivida, fue imprimir la voluntad y la visión de la mayoría de las personas que ahí confluimos, en un esfuerzo por hacer coincidir nuestros acuerdos más que resaltar nuestras diferencias; aún cuando algunos cuantos

que tradicionalmente se habían beneficiado de este vacío de consensos colectivos, iniciaran un movimiento de reacción a la nueva forma de autogestión. Si bien sabemos que una de las condiciones de la democracia es el respeto a las individualidades queda como problema de que al acentuarse el interés particular puede desvanecerse el espacio público.

Como resultado de los trabajos del Consejo interno se propusieron nuevas formas de generación, reconocimiento y regulación del trabajo académico, entre los cuales sobresalen por su importancia la elección y puesta en marcha de responsables de línea curricular, la definición de criterios para la asignación de sinodalias, la regulación de las cargas académicas, así como los criterios para su reconocimiento, la realización colectiva de las tareas de representación en los distintos espacios institucionales, la revisión conjunta de los informes de los profesores, la elaboración conjunta de los presupuestos institucionales, entre otros múltiples aspectos de la gestión educativa.

Asumimos en los hechos, de este modo, una forma distinta de operar los procesos académico-administrativos, más allá de la racionalidad técnica; un reconocimiento de la **dimensión humana** en tanto que son las personas las que están en medio de los procesos administrativos y no los procesos administrativos por encima de las personas.

La coordinación fue cosa pública, más que privada; los temas que tradicionalmente se habían resuelto mediante acuerdos individuales e invisibles se ventilaron bajo un análisis colectivo, y así se ingresó a una lógica que tuvo aceptación por la gran mayoría, pero resistencia por algunos cuantos que vieron con recelo la pérdida de privilegios largamente detentados.

Sin embargo, fue precisamente la reacción de esos cuantos los que presentaron las principales resistencias ante esta nueva forma de gestión académica, acostumbrados a sobrevivir

en la lógica de la simulación y el conservadurismo académico resintieron la transformación como amenazadora y se propusieron regresar a los viejos moldes, que aunque estrechos, eran seguros.

Las prácticas institucionales, como ya lo habían señalado Georges Lapassade y René Loureau, suelen tener períodos de transformación en donde lo instituido es cuestionado y puesto en tela de juicio para dar paso a nuevas formas de relación y de coexistencia a través de procesos instituyentes que muchas veces son temidos por posturas reaccionarias, vigilantes de sus posiciones y de sus privilegios.

Esto significa que como administradores en instituciones educativas es necesario identificar si existen las condiciones tanto objetivas como subjetivas para poder operar cambios en las políticas de gestión de tal manera que si no los hay, la mejor opción es; no la instalación de los deseados cambios, sino la búsqueda de las condiciones que los hagan posibles y la forma privilegiada para lograrlo es la búsqueda de consensos.

Tales búsquedas permiten identificar diferencias en cuanto a posturas, ya sean de orden académico, administrativo y hasta laboral, o quizá los tres a la vez. Sin embargo, la localización de las diferencias siempre va acompañada por la identificación de puntos de vista comunes, de tal manera que la convalidación y puesta en práctica de políticas académico-administrativas ha de considerar ambos polos de una misma cuestión, toda vez que el acceso a los consensos se vea beneficiado por el ejercicio del debate público.

A este respecto, Tejeda (1998), al abordar el tema de la democracia en la modernidad nos dice que es alteridad y pluralidad, pero que también es consenso. Cuando nos menciona que en las sociedades modernas la práctica de la democracia es cada vez más necesaria en tanto que de la complejidad de las relaciones sociales resulta un número cada vez más creciente de diferencias en cuanto a modos de pensar y de actuar, es decir, existen más alteridades. La pluralidad de pensamientos y

perspectivas obliga la búsqueda de mecanismos que regulen la vida entre los ciudadanos en los diversos órdenes y niveles de la vida pública y privada. Las diferencias entre los modos de pensar entre el esposo y la esposa, entre el profesor y los estudiantes, entre el empleado y el patrón, entre el subordinado y el jefe, entre el hijo y el padre, entre los profesores y las autoridades educativas, etcétera, han de encontrar, en la búsqueda de equidades; un medio a partir del cual se pueda vivir juntos, a la manera en que menciona Touraine, (1997). La crisis en la que vivimos nos obliga a buscar los medios para reconstruir nuestra capacidad para encarar los cambios, los desencuentros, las mistificaciones culturales, las luchas de poder, los conflictos entre género, etcétera, y así construir las alternativas posibles aún cuando se nos antojen inalcanzables.

La objetivación y explicitación de la diferencia, de la alteridad, conllevan a la posibilidad del reconocimiento de otras identidades permitiendo por consecuencia el ejercicio democrático de la gestión, en un sentido de encuentro de intereses de distintas personas y colectividades.

Estos aspectos conforman lo que se podría denominar dimensión sociopolítica de la gestión, en tanto los distintos niveles y relaciones que la implican la sitúan en un punto central de la vida social de una comunidad educativa en sus intrincadas relaciones.

### **La ilusión del poder**

Ante este panorama la pregunta que se plantea es, ¿existe realmente la posibilidad de imponer una voluntad sobre otras, de manera real y abierta, cuando se propone el ejercicio de la gestión educativa como un asunto de todos?



Si nos atenemos a la noción de institución como el espacio donde se forman y transforman las prácticas y las relaciones sociales; instituidas algunas e instituyentes otras; y considerando el contexto sociopolítico de la UPN, el ejercicio del poder tiene un margen muy limitado para el caso de las coordinaciones académicas en nuestra universidad.

En esta perspectiva es importante señalar cuales son los sentidos y el significado del manejo de la noción de poder, ya que puede pensarse al menos en dos grandes orientaciones; en un sentido puede concebirse como un medio para el cumplimiento de intereses básicamente personales y/o de grupo, enfocando los esfuerzos de gestión hacia el establecimiento de condiciones que apoyen la realización de proyectos particulares mediante el uso y abuso de los recursos que el cargo ofrece.

Desde otro planteamiento puede significarse como la realización de un proyecto colectivo cuyo eje estructurador sean tanto las aspiraciones y propósitos personales reflejados en proyectos grupales, como la respuesta a las necesidades sociales a que está obligada la instancia o institución educativa. En muchas ocasiones hemos sido testigos de cómo proyectos institucionales prometedores por los alcances sociales de su función han quedado reducidos al cumplimiento de las aspiraciones y necesidades de unos cuantos.

Naturalmente esta forma de presentar dos grandes opciones puede resultar un tanto maniquea, sin embargo debe entenderse como una simplificación deliberada para resaltar las diferencias entre prácticas ostensiblemente opuestas.

Volviendo al análisis de la experiencia, encontramos que la posibilidad de favorecer a los profesores desde la coordinación en términos académicos, laborales y económicos no es muy amplia ni muy frecuente. Por ejemplo, el aumento salarial depende de las condiciones establecidas en el Reglamento interior de trabajo para el personal académico en

el cual se definen claramente las categorías y niveles de la planta académica, en sus distintas adscripciones, para el área de docencia, investigación y difusión.

Las categorías existentes son las típicas para toda universidad; de profesores titulares “A”, “B” y “C”; profesores asociados, también con los tres niveles y, hasta 1995 profesores asistentes con sus respectivos niveles. La categoría de asistente desapareció con la **reconversión laboral** que se está operando paulatinamente desde mediados de los noventa en todas las universidades, tal vez con la perspectiva de convertir a todo profesor universitario en un trabajador sometido a las políticas de los modelos de producción flexible, tal como sucede actualmente en Argentina, donde está prácticamente desaparecida la plaza de base y la máxima aspiración de un profesor universitario es no ver recortada su contratación de tiempo completo a una de medio tiempo o tiempo parcial.

La posibilidad de aspirar a un aumento de salario no pasa por la recomendación o autorización de un coordinador de licenciatura y/o proyecto sino que debe ajustarse a los requisitos y/o equivalencias para acceder a la plaza, así por ejemplo para optar por un ascenso de una plaza de profesor asociado “A” a la categoría de profesor asociado “C” se debe tomar, lo que yo llamo la ruta larga, mediante el cumplimiento de equivalencias, que principalmente consisten en poseer el grado de licenciatura y permanecer de manera ininterrumpida durante tres años en la categoría inmediata anterior, o de otra manera optar por el procedimiento corto, de contar con los requisitos que consisten, en este caso, poseer el grado de maestría, diez años de experiencia docente en el nivel superior y haber publicado sobre temas referidos al campo disciplinario respectivo.

Desde esta perspectiva se observa claramente que *el poder* del coordinador en cuanto al aspecto económico y laboral es muy restringido ya que ninguna de las equivalencias o requisitos

dependen directamente de él, una vez que el profesor o subordinado ha obtenido una plaza de base. No así con los profesores que están contratados de manera indefinida en un interinato ilimitado, pues aunque mantienen cierta seguridad en el empleo, para optar por la plaza de base deben pasar por un concurso de oposición abierto ante un jurado que en determinado momento la coordinación sí puede proponer y/o negociar con la autoridad correspondiente, con lo cual depende en cierta forma de su voluntad, no sólo en cuanto al perfil profesional requerido para la obtención del derecho al concurso, sino en la definición de las personas que actuarán como jurado en el mismo, esta mediación le da cierto margen de influencia al respecto.

La escasa regulación de los procedimientos académico-administrativos en cuanto a validación y reconocimiento de actividades académicas (vinculadas estrechamente a los sobresueldos o estímulos que las políticas internacionales neoliberales han impuesto a los salarios de los trabajadores académicos) ha dado como resultado que se utilicen criterios dispares, inequitativos y hasta sujeto a los caprichos y criterios subjetivos en la valoración de las actividades. Por ejemplo, un producto académico escrito, como esta ponencia, puede variar dependiendo de quien la evalúe y a quien se evalúe, desde considerarla como un documento suelto y sin pertinencia al campo de interés de la licenciatura, hasta valorarla como un ensayo para público especializado, con lo cual adquiere una medida cuantitativa y cualitativamente distinta, en tanto que los puntajes aplicados tienen una traducción directa en la asignación de niveles en los estímulos económicos, que dicho sea de paso, hoy significan al menos la tercera parte del salario real de los maestros universitarios de base, no así de los contratados por medio tiempo o por tiempo parcial quienes absolutamente no tienen opciones de estímulos ni en prestaciones.

Aquí como en otras instituciones se juegan multiplicidad de intereses creados a lo largo de veinte años de existencia de una institución generada con muy buenas perspectivas, pero con un aparato regulador deficiente. Este planteamiento dista mucho de tener la aspiración de la racionalidad normativa por encima de otras racionalidades. Sin embargo, creo que las prácticas institucionales de operación de los proyectos académicos y sus formas de gestión han obedecido más a decisiones coyunturales generadas por iniciativas personales o de grupo, que a un proyecto de conjunto bajo una perspectiva holística en la cual se proyectara la potencialidad de la planta docente y la naturaleza de sus proyectos educativos.

Según datos presentados por las autoridades más del 80% del profesorado cuenta con estudios de maestría, y aproximadamente 20% de ella detenta el grado de doctor, una gran mayoría ha realizado estudios de especialización y casi el 80% ha gozado por lo menos en una ocasión de alguna prestación para realizar estudios de posgrado o para obtener el grado académico de licenciatura, maestría o doctorado.

La realidad nos muestra que la tarea de gestión educativa se encuentra inmersa en una gran red de relaciones y múltiples determinaciones sociales tanto institucionales como individuales y de grupos por lo que no es infundada la idea de que el poder en este nivel es sólo un espejismo.

### **La dimensión técnica**

El conjunto básico de pautas normativas para el funcionamiento de las áreas académicas se encuentra, como ya se había mencionado, en el Reglamento Interior de Trabajo para el personal académico. Ahí se estipulan las características de cada función, los perfiles académicos, las cuestiones correspondientes a las obligaciones y a los derechos de cada trabajador académico,

así como las sanciones a las que se hace acreedor en caso de incumplir con sus obligaciones.

En cuanto al personal administrativo, si bien mantiene una relación cotidiana con el profesorado y el estudiantado, posee un Reglamento de Trabajo diferenciado al de los trabajadores académicos por lo que la regulación de su trabajo y los aspectos relacionados a descuentos, salarios, promociones pasa vía por vía de autoridades administrativas prioritariamente aunque si se trata de justificaciones por ausencias o retardos la coordinación puede intervenir autorizando o desautorizando tales situaciones.

En este marco institucional, la gestión de los asuntos corrientes que básicamente dan operación a las licenciaturas entre los que se encuentran la asignación de horarios, grupos y profesores funciona mediante procedimientos muy ensayados y consolidados bajo la lógica de usos y costumbres como ya se había mencionado. Como la dirección de docencia enfrenta una gran carga de demandas, durante aproximadamente 10 años funcionó una subdirección de docencia, hoy desaparecida; que organizaba una propuesta general de horarios, básicamente los formatos que tenían que ser llenados según los acuerdos entre los profesores de las licenciaturas. Omito profundizar en el tema ya que es extremadamente complejo y no podría agotar en este espacio la problemática, ni avizorar una posible solución.

Las pautas institucionales para el funcionamiento de las coordinaciones ya están eventualmente marcadas, aún cuando cada vez que ocurren cambios de directores(as) de docencia se asumen ciertos estilos de gestión relativamente distintos.

Lo que deseo enfatizar es que la relación y el funcionamiento estrictamente técnico de gestión de la coordinación académica sería relativamente fácil y simple si sólo se tratara de aplicar pautadamente los procedimientos administrativos, (que por cierto no están señalados en manuales).

La dimensión técnica de la gestión educativa es un aspecto que se complica cuando debe hacerse frente a una institución que durante los veinte años de su existencia ha tenido once rectores, varios intentos fallidos de reestructuración académico-administrativa, pero sobre todo una planta académica que no ha logrado consolidar un proyecto de universidad en tanto que las históricas luchas entre grupos de poder ha impedido establecer consensos en cuestiones que van desde formas de relación cotidiana (por ejemplo, cada cuando deben realizarse juntas de colegio, cómo, con qué condiciones y requisitos, etcétera) hasta las relativas a la orientación del proyecto universitario como totalidad. (Por ejemplo, cual es la misión actual de la universidad en el contexto actual, en tanto que su función original de profesionalización del magisterio nacional ha quedado inhabilitado desde que en el año de 1984 las propias escuelas normales asumieron la responsabilidad de licenciar al magisterio, o hacia dónde orientar la formación de nuestros estudiantes en un escenario laboral sumamente competido y escasamente delimitado con otros profesionales egresados de otras instituciones con una formación más específica).

### **La dimensión pedagógica**

Tratándose de la gestión educativa creo sumamente necesaria la consideración de la dimensión pedagógica en cuanto su núcleo de acción refiere a la organización, desarrollo y evaluación de prácticas educativas con profesores y estudiantes. No se trata de una administración de recursos humanos, materiales y acaso financieros con las intencionalidades y comportamientos propios de una empresa sujeta a las lógicas del mercado, sino que lo que está puesto en juego son los procesos de formación de profesionales que han de dedicarse al ámbito educativo.

Desde la pedagogía, como disciplina cuyo objeto de estudio está conformado por el conjunto de fenómenos educativos en sus diversos tipos y modalidades, se han considerado diversos aspectos básicos para el abordaje y desarrollo de un proyecto educativo.

Esencialmente aparece un **propósito**, que constituye la especie de brújula orientadora de las acciones de los sujetos y de sus significados. Este aspecto responde a la pregunta ¿hacia dónde queremos dirigir nuestros esfuerzos, qué queremos conseguir?, consiste en la localización e identificación del conjunto de metas a alcanzar en un doble sentido, tanto cuantitativa como cualitativamente, previo análisis de los alcances reales del proyecto y de las limitaciones de todo orden. En una propuesta curricular por ejemplo, por hacer una comparación, se definen objetivos generales, particulares y específicos. El sentido de esta diferenciación es tratar de establecer una jerarquización y visualización de los propósitos y de sus alcances, siempre en términos de continuidad, es decir, del logro de los específicos depende el de los particulares y de la realización de unos y otros depende el de los generales, sin la pretensión obsesiva por la realización plena de cada uno de los niveles, ya que como todos sabemos, la realidad es siempre más rica e insospechada de lo que nuestra imaginación y previsión pueden alcanzar a predecir. Esta jerarquización es sólo un artificio metodológico, un andamio sobre el cual lanzar nuestras líneas de acción para saber por cuales caminos andar.

La **estrategia** corresponde a lo que en pedagogía llamamos metodología. El modo general y los procedimientos particulares por medio de los que lograremos la consecución de nuestros propósitos, teniendo siempre a la vista que los procesos que estamos asistiendo involucran a personas y no solamente trámites que hacen las personas. La relación educativa exige un involucramiento en los propósitos de los demás, en las

condiciones de otros, en sus perspectivas, y porqué no, en sus limitaciones y las de nosotros mismos. Como lo señalaba en la dimensión sociopolítica, importa mucho las formas en como se instrumentan las acciones, desde mi punto de vista, la forma privilegiada para establecer tanto propósitos como estrategias, es la búsqueda de consensos, que a su vez es una estrategia como instrumento de gestión. Es forma, pero a la vez es fondo.

El aspecto de los recursos es un tema por demás necesario, sobre todo si atendemos a la creciente demanda de los servicios educativos de nivel superior, que dicho sea de paso, hoy es una problemática insuficientemente valorada, ya que de ocho millones de demanda potencial para la educación superior, hoy nuestras universidades e institutos de enseñanza superior sólo atienden a un millón doscientos mil alumnos. Los requerimientos humanos están a la cabeza en la lista de necesidades que se han de satisfacer, sin desestimar las necesidades asociadas como las materiales, (espacios físicos, apoyos técnicos y tecnológicos) que han de cubrirse ni más ni menos que con los recursos financieros, que dicho sea de paso es una asignatura pendiente en la política educativa del nuevo régimen que se avecina, pues según declaraciones del equipo de transición, no se tiene previsto un incremento en el presupuesto asignado en este nivel.

Desde la pedagogía, al igual que en la administración es necesario hacer una estimación de los tiempos que se precisarán para la realización de las actividades planeadas con el fin de establecer responsabilidades compartidas entre los miembros de los equipos de trabajo, utilizando la delegación de funciones y derechos como una forma de gestión que garantice los alcances y en caso de no acceder a ellos, distribuya las responsabilidades.



La capacidad relacionante en la gestión al igual que en los procesos pedagógicos ofrece una cierta garantía en el alcance de los propósitos de los proyectos.

La evaluación es un tema candente en cualquier espacio de la vida social y por lo tanto en el campo de la administración reaparece como mecanismo que sirva para revisar qué tanto se han alcanzado los propósitos, tanto explícitos como implícitos de la gestión. En pedagogía se habla de curriculum formal, de curriculum vivido y de currículo oculto para designar los diversos niveles de la realidad educativa.

Al primer nivel, el **formal** corresponden los planteamientos presentados en los planes de estudios referidos tanto a los métodos, a los contenidos, a las pautas institucionales, a las responsabilidades explicitadas en reglamentos y estatutos públicamente conocidos. Al segundo nivel el **vivido** corresponden las prácticas reales en que se traducen los lineamientos establecidos en los documentos formales, podemos decir que es lo que se hace de lo que está dicho. En el nivel **oculto** se concretan una serie de intencionalidades que aunque no han sido explicitadas, determinan un conjunto de pautas que orientan las prácticas institucionales.

En muchas ocasiones este nivel es aún más determinante que los anteriores y llega a cancelar los logros y adelantos de los otros. Por ejemplo si a nivel formal se dice que la evaluación se realizará con base en el análisis de los resultados de los proyectos y resulta que tal evaluación es sólo un símil en tanto que poco importan realmente los resultados si las decisiones referidas a apoyos financieros corren por la vía de los amiguismos o de las relaciones de poder, entonces podemos utilizar estas categorías para desentrañar las verdaderas razones y destinos de la evaluación. A este respecto hay toda una línea de desarrollo teórico y metodológico comprendida en el área de evaluación institucional. De hecho se ha concretado una instancia


interinstitucional que se dedica a esta función, los llamados CIEES, (Comités Interinstitucionales de Evaluación de la Educación Superior).

### **¿Por qué o cómo la sustentabilidad? (A manera de epílogo)**

La noción de sustentabilidad es un término relativamente nuevo que ha penetrado en nuestra cotidianidad a partir de las inquietantes explicaciones que nos han dando los científicos de la naturaleza cuando nos alertan de los riesgos a que estamos expuestos de seguir con una política devastadora de los recursos naturales, tanto si se trata de una comisión de actos que atentan directamente contra la naturaleza como si se trata de la tolerancia de los mismos. En la misma forma en que suceden los atentados contra lo natural se puede pensar que ocurren actos contra la supervivencia social en términos de la posibilidad de convivir en un ambiente sano y productivo en las instituciones.

La noción de sustentabilidad es igualmente aplicable a todos los órdenes de la vida, ya se trate de la esfera natural como de la social.

Las nuevas formas de control, las luchas por el poder, los caminos sin sentido, el pensamiento individualista a ultranza que se han ido introduciendo en las instituciones, en nuestro caso en las educativas, han permeado las prácticas hasta apoderarse de las conciencias de las personas, a tal grado que la gestión en lugar de garantizar no sólo la convivencia entre los sujetos sino su proyección hacia un mundo más amplio y más libre, ha ido acotando las acciones de los individuos cada vez más a través de políticas educativas, desde los más altos niveles hasta los de nivel medio y bajo; que deliberadamente o no han instalado una dinámica que lleva en sí misma el germen de su aniquilamiento. Una institución

sin acciones de grupo, es una institución condenada a su extinción, espero que este no sea el caso de la nuestra 

## Bibliografía

- Tejeda, José Luis (1998) *Las fronteras de la modernidad*, México, Plaza y Valdez - UPN.
- Touraine, Alain (1998) *¿Podremos vivir juntos?* México, FCE.



## LA GESTIÓN EN LAS ESTANCIAS INFANTILES

---

*Beatriz Ramirez Grajeda\**

**E**n este espacio intentaremos acercarnos a la gestión en las estancias infantiles, su organización, sus formas de operación, las poblaciones implicadas, la vida laboral, los intereses que se conjuntan en instituciones de este tipo, los controles administrativos que se generan o se modifican conforme se imponen nuevos objetivos que intentan adecuarse a las necesidades sociales emergentes y las tecnologías impuestas según los proyectos educativos en turno. Haremos un breve recorrido histórico y advertiremos las vicisitudes y las contradicciones en las que se ven envueltos los sujetos que laboran en espacios de este tipo. Ello con el fin de que el lector pueda tener una visión panorámica de las prácticas laborales y administrativas que le brinde la oportunidad de inventar, construir o ensayar estrategias posibles para la mejora del servicio; atendiendo al objetivo para el que fueron creados estos espacios.

\* Docente investigadora de la UAM-A. Responsable de la investigación: *Psicoanálisis y Formación Profesional*. Doctora en psicología social con orientación en educación.

Sería imposible ser exhaustivos, aun más referirnos a todas las estancias del sector gobierno, por ello tomaremos un ejemplo de estancia *tipo*, construida por una secretaría de estado y considerada como modelo al cual debían ajustarse las demás antes de quedar bajo la administración del IssSTE. Aludiremos a las prácticas generadas a partir de la transferencia al instituto y las necesidades que fueron creándose bajo el nuevo régimen. Aprovecharemos el espacio para comprender las lógicas administrativas que rigen a las estancias infantiles del IssSTE y las lógicas a las que respondían estos centros laborales como parte de las prestaciones y la organización de otras secretarías estatales.

### **Breve reseña histórica**

Las estancias infantiles encuentran sus antecedentes en diferentes figuras. Desde el siglo XVI hasta el XIX las encontramos como hospitales, hospicios, colegios y casas cuna. En 1532 se crearon los primeros espacios destinados a la atención social de infantes: la fundación del Hospital Santa Fe para indígenas<sup>1</sup> y la primera casa-cuna, ambos fundados por Tata Vasco; les siguieron así diferentes instancias: el colegio de Santa Cruz de Tlatelolco, el colegio de Texcoco, el hospicio de Santa María de la Caridad después convertido en colegio; el colegio apostólico de San Fernando fundado por Bernardino Álvarez, el colegio de San Ignacio de Loyola más tarde nombrado colegio de las Vizcaínas, el Hospicio de Pobres de México, el Hospicio Casa de Misericordia. Todas estas instituciones estaban bajo la protección de la iglesia o dependían de gente adinerada que hacía obras de caridad a través de fundaciones que se hacían cargo de la niñez menestrosa<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Creado con el objetivo de proporcionar a los indígenas asistencia médica y educación según su medio.

<sup>2</sup> Estos espacios quedaron en total abandono en la época de la independencia.

Los asilos, fundados en el siglo XVII, donde los pequeños abandonados podrían tener abrigo; se convirtieron en asilos caritativos para niños de madres trabajadoras. De esta manera, las guarderías infantiles, surgieron como una necesidad social que vinculaba los intereses de patrones y trabajadoras ya que se observaba un mayor rendimiento productivo de las madres si estas estaban tranquilas y confiadas de tener un lugar donde dejar a sus hijos mientras ellas trabajaban. Si bien emergieron como una necesidad de la relación laboral, pronto las guarderías generaron sus propias necesidades que obligaban a crear estrategias económicas y políticas administrativas que pudieran enfrentar situaciones internas emergentes, además de que se requería de administrar el tiempo de los niños y el personal a su cargo, planeando una serie de actividades de cultivo, religión, tejido, etcétera, a diferencia de los asilos donde se hacinaba y protegía rudimentariamente. Conforme la comunidad europea evolucionaba socialmente hacia el proyecto moderno, científicos y filósofos humanistas pugnaron por que las escuelas infantiles no se limitaran a las buenas intenciones y el afecto.

Con la revolución industrial, se intensificó la necesidad de crear guarderías infantiles pues las mujeres se incorporaron a las fábricas (con gran complacencia de los capitalistas quienes pagaban a un menor costo su mano de obra) y, como se ha mencionado, su rendimiento se elevaba al tener seguros a sus hijos “por lo que las guarderías fueron consideradas necesarias para la estabilidad y el crecimiento de las empresas” (SCT 1986:15). En estos iniciales centros, los niños eran tratados a la manera de la fábrica, eran sometidos a castigos rigurosos pues sus custodios estaban más preocupados por desarrollar una disciplina que mantuviera un orden que por responder o considerar a las necesidades infantiles.

En Alemania en 1831 el filósofo Federico Froebel estaba interesado en transformar los métodos educativos, sostenía que

los niños debían ser educados con comprensión de sus necesidades, cariño y protección, por lo que promovió la fundación de los *Kinder Garten*<sup>3</sup>. En la segunda década del siglo XIX los temas de la infancia cobran tal importancia social que se impone su estudio en el curriculum médico como cátedra de pediatría. A principios del siglo XX se habían extendido de manera importante, pero sus condiciones de funcionamiento a causa de los impactos económicos que tuvo la segunda guerra mundial eran deficientes. Surgió la necesidad no sólo de dar asistencia social, sino sanitaria y económica (SCT, 1986:14).

Paralelamente, con los avances de las ciencias sociales que dieron lugar al desarrollo de diversos estudios sobre la niñez; diferentes disciplinas aportaron metodologías y técnicas que demostraron la importancia que tenían los primeros años de vida del infante en la formación de hombres y mujeres útiles a la sociedad de manera que pugnarón por procurarle salud, educación y bienestar más que tenerlo retenido en un lugar de encierro. Los aportes del psicoanálisis que ponían de relieve la sexualidad infantil y la importancia del lugar del niño en el deseo de los padres; las contribuciones de la psicología genética que apuntaba a cómo se construía la inteligencia y a sus formas de relación con la experiencia, las aportaciones de la psicología evolutiva cuyos estudios descriptivos formaban escalas estadísticas de desarrollo<sup>4</sup>, los avances de la sociología que reconocía cada vez más la importancia del contexto en la formación de los sujetos; entre otras disciplinas, reclamaban reconocimiento en los programas educativos nacionales e internacionales así como un alto grado de organización de actividades administrativas y asistenciales que obligaban a un

<sup>3</sup> Mismos que fueron prohibidos durante la década de 1851 a 1860, una vez levantada la prohibición proliferaron por toda Europa.

<sup>4</sup> O pruebas psicológicas que brindaban un parámetro de lo que se podría esperar en cada edad del pequeño.



profundo conocimiento del infante no sólo en cuanto a juegos, recreación y entretenimiento, sino en cuanto a desarrollo físico, intelectual, lingüístico, afectivo, etcétera por lo que se les denominó centros de desarrollo infantil (CENDI), con ello se reconocía la necesidad de no sólo asistir al niño sino ahora se pugnaba por su desarrollo físico, intelectual y su educación civil.

### **Contexto de la práctica administrativa**

Como hemos visto las estancias infantiles han sido nombradas de diferentes formas y, en las últimas décadas, han sido lugar de operación de proyectos de autoridades que responden a modas teóricas, necesidades administrativas o proyectos económicos emergentes. Es importante su denominación porque ella es testigo de los proyectos sociales, educativos o políticos que justifican, además de los presupuestos asignados, la transformación de los objetivos de estas instituciones que, en muchas ocasiones, modifican el sentido original para el cual fueron creadas: "La evolución social modifica las formas de brindar protección a los niños de madres trabajadoras, de sistematizar esta función y darle un carácter universal bajo normas perfectamente establecidas en bases científicas" (SCT, 1986:11).

Más allá de las modas filosóficas y los proyectos políticos o educativos, en el interior de los organismos institucionales, se advierten una cotidianeidad, una especificidad en las relaciones sociales, las estrategias administrativas y las normas establecidas; pues existen una serie de necesidades que obligan a prácticas bien precisas que no se reflejan ni en las políticas de operación ni en los manuales de organización y que no tienen reconocimiento jurídico. Prácticas que si bien se retransmiten y se reinterpretan, dicha transmisión

queda a expensas de los tiempos subjetivos de quienes trabajan en las estancias infantiles y modifica las formas de entender o justificar las formas de operación.

Existen redes simbólicas que atraviesan la vida laboral en las estancias y que contribuyen a una serie de tensiones capaces de enmadejar ejercicios de poder, saberes científicos y actitudes personales que desembocan en conflictos difíciles de superar, lo cual las hace cada vez más complejas. Sometidas a análisis encontramos que ellas tienen sus raíces en significaciones imaginarias, encargos sociales históricos y concepciones que se van transmitiendo transgeneracionalmente<sup>5</sup>. Los avances teóricos de pensadores, filósofos, educadores, tienen un cierto impacto en la actividad de las estancias pues resignifican las formas de operar u obligan a nuevas normas, que rescatan las significaciones imaginarias del pasado reactualizándolas en las prácticas concretas. Esto es, se convierten en reminiscencias sociales que cobran vida en prácticas y reglamentos que luego van a imponerse rigiendo la vida de los trabajadores.

Ahora bien, las estancias infantiles adquirirían cada vez mayor importancia en lugares donde había mano de obra femenina, de esta manera se abrían en la cercanía de los lugares de trabajo casas cuna, casas de maternidad e infancia, casas *amiga de la obrera*, muchas de las cuales operaban a través de la beneficencia. Algunas se constituyeron bajo el régimen de la Secretaría de Salubridad y Asistencia y se crearon instancias de apoyo como la Asociación Nacional de Protección a la Infancia

<sup>5</sup> Así por ejemplo, en las culturas prehispánicas los niños tenían un valor de promesa del futuro y constituían seres dignos de cuidados y protección. Se consideraba que durante los seis primeros años de vida debían ser protegidos por sus madres y pasada esa edad eran entregados a los maestros para que ellos rigieran su educación dependiendo de la clase social a la que pertenecían. En caso de quedar huérfano se ponían bajo la custodia de mujeres de una mejor posición social. Este concepto de protección a la niñez es modificado a partir de la conquista: "Los conquistadores modifican el concepto del menor, especialmente, el huérfano o abandonado es segregado de su grupo y no como antes integrado a la comunidad, es recluido en hospicios e internados" (SCT, 1986:17).

(1928) durante el gobierno de Emilio Portes Gil. En el siglo XX se constituían como lugares imprescindibles para patrones y empleadores por lo que formaron parte de las prestaciones que se les otorgaba a las madres trabajadoras. De manera que existía una vigilancia muy estrecha de las madres al servicio de las estancias, así como empleadores y patrones contribuían a mejorar las condiciones de bienestar de los niños de sus trabajadoras. Esta vigilancia generaba la necesidad de una comunicación continua entre centros de desarrollo, patrones y trabajadoras.

Igualmente las estancias infantiles de secretarías o instituciones de gobierno estaban inscritas a los lugares de trabajo de los distintos organismos donde las mujeres laboraban y se ofrecían como prestación, de manera que se referían a ellos como **Centros de Desarrollo Infantil** de la Secretaría de Pesca, o los de la Secretaría de Educación Pública, la Secretaría de Comunicaciones, los de la Secretaría de Marina, CONASUPO, la SECOFI, etcétera, y según su organización interna, la seguridad y la eficiencia del servicio eran reconocidos jerárquicamente.

En la década de los 80's un decreto presidencial obliga a los centros infantiles de las diferentes secretarías del estado a formar parte del Instituto de Seguridad Social al Servicio de los Trabajadores del Estado (ISSSTE), por lo que fueron incorporados paulatinamente a ese instituto. Nos referiremos aquí a un centro en ese momento de transición.

La transferencia al instituto tuvo sus impactos tanto en las políticas de operación como en las formas de administración, la identidad laboral, la disposición del personal y de las madres a las que se atendía.

Si bien antes sólo se recibían a niños de madres trabajadoras de las secretarías a las que pertenecían los centros infantiles; ello se modificó al ser regidos por el instituto. Se pasaba a una denominación de centros de desarrollo infantil a *estancias de bienestar infantil* del ISSSTE, hecho que de primera instancia

representaba un conflicto de identidad laboral. Más tarde fue necesario cambiar su nombre por el de *estancias de bienestar y desarrollo infantil* (EBDI).

Las estancias bajo la nueva administración estaban obligadas a brindar el servicio a las madres que trabajaban para cualquier secretaría de estado, quienes tenían necesidades diversas y actuaban de acuerdo a prácticas administrativas determinadas y respondían a tiempos (lógicos y cronológicos) distintos. La conjunción de poblaciones derechohabientes y laborales ponía de relieve distintas realidades y necesidades que inauguraban nuevas lógicas de contratación de personal, modificaciones en los perfiles de puestos y tabuladores salariales, etcétera. En síntesis, se conjugaban distintas formas de ver y hacer las cosas, en ocasiones bastante disímiles a los de los centros de desarrollo infantil que originalmente no pertenecían al ISSSTE.

Cada secretaría se esmeraba por tener lo mejor posible sus centros de desarrollo infantil con los mejores recursos, respondía en tiempo y oportunidad de manera distinta a la que respondía el instituto.

Las consecuencias de esta transferencia fueron pronto inminentes, no sólo se operaron legalmente políticas administrativas que permitían por ejemplo, la misma alimentación de los niños al personal (hecho que trajo sus propias problemáticas, no sólo de operación sino de control de reservas en bodega de alimentos y exceso de peso en el personal) sino en la forma de funcionamiento y sobretodo en la identidad laboral que se había construido por años en cada CENDI, y que tenían un sentido de pertenencia claro a las secretarías que las habían construido. Este impacto a la subjetividad pronto se tradujo en múltiples auditorías, ausentismo, mecanismos burocráticos, reincidencia de accidentes y/o maltrato al infante, en pérdidas de recursos, burocracia, hipercontrol de materiales, complicación administrativa ante la escasez de

recursos, etcétera. Se creaban políticas temporales que sólo operaban por periodos limitados según la directora en turno y que igualmente respondía, en el mejor de los casos, a su formación y no a sus intereses personales de poder, prestigio o reconocimiento.

### **Características e importancia de la administración**

Nombrar todas las repercusiones en las prácticas y las normas que generó la transferencia sería iniciar una lista interminable, por lo que sólo mencionaremos algunos ejemplos, entre ellos: existían niñeras que, a diferencia de las asistentes educativas, no estaban capacitadas en las distintas áreas de desarrollo del infante y, por tanto, su salario era en ocasiones bastante diferente al de quienes sí se habían adiestrado para asistentes educativas, hecho que obligaba a las instituciones a crear tabuladores de ascensos y salarios con el fin de reconocer su preparación.

El esfuerzo que se había hecho para que el personal de asistencia tuviera una escolaridad que les permitiera desempeñarse eficientemente parecía inútil con la transición al instituto, el puesto de niñera existía homologadamente al de asistente educativa y de hecho este último no existía en la estructura orgánica del ISSSTE, al igual que otros puestos. Esto resultaba muy importante porque de hecho el servicio que ofrecía una persona que se ha abierto a explorar el mundo del niño era bien distinto al que se ofrecía por intuición, costumbre o idiosincrasia de las niñeras. Si antes a las responsables de grupo se les exigía un título de puericultista o educadora, ahora el grupo podía ser llevado por personas que cumplieran, en el mejor de los casos con un mínimo de antigüedad, en el peor, con la simpatía del director en turno.

De la misma manera, el equipo pedagógico asistencial sufría impactos: en las áreas técnicas se privilegió lo administrativo antes que lo operativo, la imagen antes que el fondo. Si antes se exigía tanto trabajo efectivo en salas como trabajo comunitario, ahora se exigía al equipo pedagógico y técnico trabajo de escritorio que obligaba a largas horas de llenado de formatos, diarios de campo, informes (mensuales, trimestrales y semestrales), aplicación de instrumentos, etcétera, minimizando la relación con los niños de manera dramática, hecho que tuvo sus propias repercusiones en el índice de accidentes. El personal del área pedagógica incluso pasaba un día de la semana llenando formatos de informes y planes semanales. La comunicación que se había logrado con niños, padres de familia, así como con el personal pedagógico, técnico administrativo y de mantenimiento (mismos que habían sido acostumbrados a un régimen de cuidado y protección al niño) se acortaba cada día más, incluso hasta desconocer ciertas necesidades que en otros tiempos se habían reconocido como urgentes de satisfacer. Por su parte, las autoridades directivas paulatinamente fueron obligadas a ser relevadas cada dos años, esto traía tanto perjuicios como beneficios porque por un lado, se asegura una apertura a formas de trabajo diferentes y, por el otro, el lapso es muy corto y, cuando se ha logrado cierto ritmo de trabajo, el cambio nuevamente exige de tiempo para tratar en periodos de adaptación e inducción a proyectos que no tienen seguimiento pues se ven interrumpidos porque llegan a imponerse otros.

La transferencia al instituto no sólo obligó a modificar prácticas administrativas en el interno de las estancias sino que inauguraba nuevas formas jurídicas y de responsabilidad de las secretarías que habían construido sus estancias como parte de las prestaciones laborales a las madres trabajadoras. Si bien el ISSSTE las debía regir, las secretarías estaban obligadas a brindar

los inmuebles o los espacios que ocupaban; hecho que más tarde estancaría el avance efectivo por la mejora o la ampliación de los espacios. Pues, los recursos, al no ser ya responsabilidad directa de las secretarías no fluían con la misma rapidez. Incluso, actualmente algunos inmuebles que habían acordado en la década pasada de mejorarse y/o construirse han quedado estancados en negociaciones estériles.

La transferencia, entonces, afectaba tanto las formas en las que debía organizarse la institución como el desempeño de quienes laboraban ahí. El propio instituto tenía que repartir su presupuesto en más población, además de ajustarse a los recortes presupuestales al gasto social. Ello resulta de suma importancia pues si bien en un inicio las estancias infantiles fueron creadas para proporcionar a las madres los espacios confiables y seguros donde dejar a sus hijos, estos sufrían modificaciones en las formas de cuidado y exigencias normativas del instituto, por ejemplo: se legitimaban prácticas (vetadas en principio por la administración de las secretarías) como la de solicitar a los padres la aportación semestral de una cantidad de juguetes, material didáctico, de limpieza e higiene para los bebés. Pero esto no estaba libre de contradicciones, de manera que, en ocasiones, se solicitaba aceite (cuando se había obligado al personal a prácticas de higiene distintas, por ejemplo, los niños debían ser lavados en cada cambio de pañal, no limpiados con aceite), solicitaban por igual papel higiénico, algodón, material didáctico, jabón, etcétera. Solicitud que, por supuesto, trajo la desconfianza de los padres, quienes gozaban del servicio sin esta carga de material extra. Esto mismo generó prácticas administrativas de extrema burocracia y de papeleo diverso en bodegas, pues el personal debía justificar pormenorizadamente y por escrito la salida de materiales de bodega para prevenir fugas.

Las múltiples manifestaciones de resistencia no se dejaron esperar, hubo quienes decidieron quedarse dependiendo de la

secretaría que originalmente los había contratado, esta oportunidad sólo la tuvieron administrativos y personal de mantenimiento, pues además de que el grupo operativo y técnico no tenía donde moverse por la naturaleza de su trabajo, los servicios de limpieza eran contratados a compañías externas.

Ciertamente la forma de operar del instituto tenía sus ventajas: Una estrecha comunicación con las otras estancias, una retroalimentación y capacitación continuas, el trabajo colectivo por áreas técnicas, lo cual establecía otra serie de formas de organización que no era común bajo las secretarías de origen.

Por cuanto a los padres se refería, las quejas eran muchas y de muy diversa índole, se establecieron nuevos horarios que en vez de favorecer a las madres, les dejaba menor régimen de servicio. Los horarios, prácticas y material solicitado eran en función de la nueva organización del servicio más que el cumplimiento del objetivo de la institución de apoyar a la madre trabajadora.

### **Población con la que se trabaja**

Las estancias de bienestar y desarrollo infantil están representadas por una directora quien coordina los distintos equipos: pedagógico, técnico, de servicios y de mantenimiento, asegurándose de brindar un servicio eficiente y confiable a las madres; así como una estancia que asegure las actividades de un desarrollo integral al niño, para lo cual depende de la infraestructura que le otorga el instituto, el ambiente de trabajo que genere su dirección, la disposición y la ética del personal, la sensibilización al trabajo del personal de servicios subrogados y el apoyo de los padres. Contaba con un *fondo revolvente* que a principios de los 90's era de aproximadamente 400 pesos mensuales, mismo que era destinado para casos de emergencia



teniendo que comprobar los gastos bajo partidas rigurosas de las que no se aceptaba excederse. La directora tiene a su cargo directo apoyo secretarial, asistencia administrativa, el área de lavandería y costura y un mensajero; con las áreas operativas se coordina a través de los responsables de área pedagógica, equipo técnico y los servicios de bodega y mantenimiento.

El área pedagógica está constituida por asistentes, educadoras, puericultistas y una pedagoga que las coordina. En ellas se centran las funciones de planeación, programación, operación y evaluación de actividades de desarrollo físico, intelectual, lingüístico y socioafectivo del infante. Este equipo debe guardar estrecha comunicación con su coordinador y con el área técnica, pues en caso de que un niño presente alteraciones en la conducta, su desarrollo neurofisiológico o socioafectivo, debe apoyarse en el técnico correspondiente para hacer programas alternativos de apoyo y estrategias de manejo especial con los infantes que así lo requieran. Esta área era encargada de coordinar los eventos culturales mensuales programados anualmente, mismos que bajo la administración del ISSSTE, prácticamente fueron suspendidos.

El área técnica está constituida por médicos, odontólogos, psicólogos, pedagogos, nutriólogos, trabajadores sociales y un profesor de música. Los profesores de educación física en algunas estancias no son permanentes sino que visitan las estancias para proporcionar servicios de disciplina gimnástica.

Los técnicos son encargados de vigilar y asegurar se proporcione un servicio eficiente y confiable, son generalmente los que permiten un mayor conocimiento entre las familias y las maestras. Así, deben promover y trabajar con el personal, los padres y las autoridades las actividades que aseguren el bienestar físico y emocional, así como el desarrollo intelectual de los infantes dentro y fuera de la estancia.

El área de servicios se constituye por cocineras y auxiliares de cocina, todos coordinados por la nutrióloga y en

algunas estancias existe sólo la ecónoma más orientada a racionalización de los recursos que a procurar una alimentación balanceada. El número de auxiliares de cocina y cocineros varía, según la capacidad instalada para la que ofrezcan el servicio. Que en el caso que nos ocupa era de 335 niños, con una asistencia promedio de 210 antes de ser transferidos al ISSSTE, misma que fue disminuyendo.

El área de servicios está constituida por personal de inventario, de material didáctico y bodega de materiales en general, así como de personal de lavandería, costura y mantenimiento coordinado por un encargado de servicios generales<sup>6</sup>.

El servicio de limpieza es subcontratado a compañías diferentes que comúnmente ignoran las necesidades de higiene para la estancia. No se les capacita, de manera que se tiene que trabajar con ellos a base de repetición para poder convencerlos de que el material que ocupen en cada área sea totalmente independiente.

En el año de 1988 la estancia tipo a la que nos referimos contaba con aproximadamente 70 personas en plantilla, 3 salas de lactantes con niños considerados entre los 45 días y el año y medio, 3 salas de maternal de niños entre el año y medio y los cuatro años, 2 salas de preescolar para niños de entre 4 y 6 años o hasta terminar su año lectivo.

A continuación se describe el personal que ocupaba estas áreas, en el EBDI que analizaremos a manera de caso:

Las salas de lactantes *A* (45 días a 6 meses) y lactantes *B* (6 meses a un año) contaban con aproximadamente 5 personas cada una: una puericultista, encargada de planear y coordinar las actividades diarias y cuatro asistentes educativas que eran rotadas diariamente para cubrir las actividades lo más

<sup>6</sup> En el instituto, muchas de las estancias no cuentan con el servicio de lavandería y costura.

equitativamente posible a saber: Relación con los padres para supervisión de mudas completas, cambio de pañal, alimentación, actividad pedagógica, cuidado en asoleadero, actividades de registro, masaje, cantos y juegos, supervisión de sueño y entrega de niños. En caso de que esta área trabajara a su máxima capacidad se requeriría siempre de un apoyo asistencial más, brindado generalmente por una asistente relevera que se podía quedar todo el año para cubrir inasistencias de personal o apoyos emergentes. Niños de esta área requieren de estimulación corporal continua, trato afectuoso, adultos contenedores que sustituyan la función materna. Sus necesidades de alimentación obligan a una particular relación asistente-niño, pues en aras de evitar accidentes deben ser alimentados en brazos. Asimismo se debe tener higiene excesiva en las áreas de ganeo.

Los lactantes *C* (un año a año y medio) contaban con 4 personas: Una puericultista y 3 asistentes educativas. Básicamente con la misma lógica que en lactantes *A*, sólo que las actividades avanzan conforme a la madurez de los niños pues son pequeños ablactados, que caminan por sí mismos y que son incorporados a las actividades de educación física y de recreo. Sus necesidades de alimentación requieren de supervisión para que no existan atragantamientos por la variedad de alimentos.

La sala de maternal *A* (año y medio a dos años) era asistida por 4 personas: Una educadora o puericultista que coordina 3 asistentes educativas. Siguen el mismo procedimiento que en los lactantes, sólo que esta área se caracteriza porque en ella el niño debe aprender a controlar sus esfínteres. Actividad que exige de un intenso control de higiene, sociabilidad y lenguaje, por lo que las actividades pedagógicas se diversifican y el lenguaje es fortalecido por juegos de ausencia, presencia y todo lo que evoque contrarios. Hecho que exige una preparación sobre el desarrollo psicológico del infante. El infante de maternal *A*

requiere de un amplio sentido de la aceptación y afecto que exigen una disposición particular de las asistentes y la puericultista o la educadora.

El personal integrado a la sala de maternal *B* (que atendía a niños de 2 años hasta 2 años y medio) estaba constituido por una educadora y tres asistentes. Era dable que se tuvieran dos salas para estos niños pues era una de las que mayor asistencia tenían. Los niños, en teoría, deben saber controlar esfínteres, alimentarse ellos mismos y solo requieren de supervisión en el baño, no obstante, es frecuente que existan “accidentes”<sup>7</sup> que generalmente son imputables a relaciones anómalas con padres, asistentes o educadoras. Es aquí donde el fenómeno del maltrato cobra particular importancia pues en tanto cuenta con una mayor cantidad de niños independientes, inquietos, sociables; existe mayor probabilidad de competencia, combates físicos e indisciplina. Se inician hábitos de higiene dental, independencia del vestir, comienzan a dominar objetos pequeños, prohibidos en las actividades de las salas anteriores.

La sala de maternal *C* (integrado por niños de dos años y medio hasta tres años y medio) constituido por 3 personas: una educadora y dos asistentes. Contaba con niños que dominan juegos corporales, independientes para ir al baño o lavarse los dientes, participan solos en cantos y juegos, proponen actividades que requiere de mayor hábitos disciplinarios, se trabaja en equipos y se fomentan valores de respeto a la otredad y a la diferencia de sus compañeros.

En preescolar *I* se concentraban los niños de entre 3 años y medio y cuatro, comúnmente la población en estas áreas disminuía de manera dramática pues había padres que preferían sacarlos de la estancia y llevarlos a preprimarias donde se

<sup>7</sup> Nos referimos a niños que han logrado controlar esfínteres y presentan regresiones en él.

introducían de manera rápida a la lecto-escritura hecho que no era recomendado en las estancias pues se priorizaba el juego, la convivencia social, la educación cívica y el desarrollo de capacidades motoras que en primaria ya no se promueven. La población era atendida generalmente por una educadora y una asistente, dado su nivel de independencia.

Preescolar 2 atendía a niños de entre cuatro y cinco años y también suele observarse una disminución en la población que entre los maternos por las mismas razones que se señalan para preescolar uno; si la población es muy escasa se opta por concentrar grupos de diferentes niveles por no tener justificado un salón distinto para tres o cuatro niños. Si la población crece se conforma otro grupo que es asistido por una educadora y una asistente. Se trabaja en el fomento de valores y actividades que desarrollen su sentido a la responsabilidad, sentido común y civilidad.

En preescolar 3, integrado por niños de 5 a 6 años se requiere de una asistente y una educadora. Es una población que requiere sustituir paulatinamente el trabajo de espacios abiertos (donde rige la actividad corporal) a espacios cerrados de coordinación ojo-mano que permita preparar a la lecto-escritura, introducirse en la historia, la vida cotidiana y el respeto por los demás.

El personal asistencial oscilaba entre los 19 y los 50 años, las educadoras y puericultistas se caracterizaban por ser gente joven que no rebasaba los 25 y que, continuamente, estaban capacitándose, de manera personal o a través de los procesos de capacitación de las instituciones. Esto se intensificó siendo regidos por el instituto ya que este obligaba en aras de la homogeneidad, brindar capacitación a todos los niveles, para lo cual se constituyeron juntas mensuales de áreas técnicas y capacitación continua para asistentes y educadoras que, en el mejor de los casos era entrenada por turnos, para no suspender el servicio.

El turno matutino contaba con un equipo técnico constituido por un médico y una enfermera, un dentista, una trabajadora social, dos psicólogas, una encargada de pedagogía, un profesor de piano.

El turno vespertino atendía a una cantidad mucho menor que la que se recibía en el turno matutino y sólo contaba con una pedagoga, un médico, una enfermera, una dentista y dependían del servicio matutino para trabajo social y psicología. El equipo pedagógico contaba con una pedagoga, dos educadoras y seis asistentes, distribuidas en tres salas lactantes, maternas y preescolares.

En síntesis la estancia daba servicio de las 7:00 de la mañana a las 21:00 horas, siendo la directora la única persona que cubría los dos turnos. El cambio de turno era coordinado de tal manera que siempre existiera personal asistencial que entregara el servicio al personal vespertino. Se ofrecían tres alimentos: Desayuno, comida y merienda, ocasionalmente los niños eran autorizados a comer colaciones, dada su actividad física.

### **Vicisitudes de la administración**

Las instituciones abrigan a una diversidad de personas capaces de interpretar la vida, la historia y la educación con los más diversos concepciones y es dable que en ellas se concentren intereses antagónicos, que dan paso a decisiones y a normatividades que implican la vida de todos, pero que no a todos satisfacen. Las prácticas que se gestan pueden exceder o deformar los objetivos para los cuales han sido creadas. En el caso de las estancias estos objetivos se redefinen cada vez que es necesario superar prácticas<sup>8</sup> o cada que existen nuevos planes

<sup>8</sup> Que son generalmente transgresiones silenciosas de las leyes que rigen la vida de sus trabajadores o de normas administrativas inútiles.

de educación (según las modas o las tecnologías que los profesionales de la educación van generando a partir de avances científicos, técnicos o visiones humanísticas). Esto lleva a diferentes estrategias administrativas en aras de reorganizar las actividades que comúnmente tienen que ver con esos cambios. Mencionar aquí todas las vicisitudes administrativas de una institución educativa, nos haría interminable este trabajo, por lo que mencionaré las más significativas en cada área de la estancia, ello permitirá al lector vislumbrar nuevas formas de organización que le permitan pensar en estrategias que generen disposición al trabajo, respeto al trabajo de los otros, apertura a los cambios, un desempeño grupal coordinado y un servicio eficiente y confiable para la madre.

Como hemos mencionado, las estancias están constituidas por diferentes personas: Niños, padres, personal, área técnica y autoridades, a continuación se relacionan las problemáticas que más frecuentemente presentan.

*Niños:* La mayoría de los niños que asisten a las estancias infantiles no pueden ser procurados por su familia nuclear o periférica, los padres trabajan y los vecinos o familiares se ven alterados en sus propias dinámicas cotidianas si se hacen cargo de ellos, lo cual tensa las relaciones de la pareja con su medio. No obstante, una de las razones que los padres reportan con más frecuencias es que ingresar al niño o a la niña a la estancia resulta de mucho provecho educativo, ya que se socializa rápido, adquieren hábitos, tienen un desarrollo intelectual y socioafectivo distinto y tienen un sentido de respeto por los otros. Así, los infantes ingresan a la estancia en diferentes tiempos y con distintos objetivos por parte de los padres, según el número de hermanos que tenga y la posición que ocupe en la familia. Hay quienes ingresan sin más trámite a la estancia y hay quienes tienen que trabajar durante mucho tiempo el apego a la madre o al padre, de manera que cada niño subjetiva su entrada a la estancia de

distintas formas: con miedo a ser abandonado, con entusiasmo de encontrar un mundo distinto, con seguridad o rebeldía ante lo que les sugiere el deber de estar en la estancia. Nos podemos encontrar entonces con niños a quienes los periodos de adaptación son muy cortos o muy largos. La estancia se tiene que tornar atractiva a su tiempo y a sus recursos, para permitir que se quede en ella con confianza, tranquilidad e interés; sólo ello asegurará la tranquilidad de la madre o el padre<sup>9</sup> que requiere del servicio. No obstante, estos tiempos son difíciles tanto para ellos como para el personal que tiene que adecuarse a las necesidades de un nuevo niño y ganarse la confianza del mismo sin desorganizar la actividad de todo el grupo.

En muchas ocasiones, algunos niños encuentran en la estancia el lugar que no encuentran en la familia. Esto complejiza su realidad social no sólo con el personal, sino con sus compañeros. Así, la formación del niño se da en el embate de posiciones, texturas personales y exigencias institucionales de los que es presa y, que de no ser por las actividades lúdicas en la estancia, estaría frente a un caos permanente para aceptar, comprender o transformar su realidad y concebir su lugar en el mundo.

*Los padres* asisten a la estancia con diferentes expectativas y disposiciones de cooperación, ello tiene que ver con las exigencias laborales y los deberes que las estancias les exigen cumplir, hecho que comúnmente contrasta. Si bien la estancia está para otorgarles un servicio, no los exime de ciertos deberes al ingresar a su niño por lo que se convierten en una institución más con la cual cumplir, hecho que afecta a toda la familia, ya que en aras de facilitarle la vida al niño y al personal que lo

<sup>9</sup> Es necesario aclarar aquí que las normas sólo apoyan a la madre trabajadora, por lo que al padre le es negado, aún a la fecha el servicio de guardería. No obstante, la participación de los padres ha sido cada vez más marcada, por lo que inauguran nuevas necesidades y más tarde seguramente reestructuraciones en la legislación y los mecanismos de ingreso.



atiende, tiene que cumplir con una serie de requisitos y exigencias que no esperaban. Por ejemplo, los lactantes, deben portar una maleta, llevar 2 mudas de ropa, pañales desechables, la ropa marcada, los biberones estériles, los medicamentos, todo ello exige un alto grado de organización que muchas veces los padres no tienen, su vida acelerada les hace incurrir en olvidos y prácticas que van franqueando los límites de organización de la estancia hasta que desemboca en conflicto. Es frecuente que los padres no confíen en el servicio, hagan mayúsculos los errores humanos que se cometen y olviden los beneficios que tienen, ello encrudece las normas y las estrategias administrativas por las que se rigen.

Los padres responden a diferentes tiempos personales que van desde posiciones subjetivas respecto al lugar del niño en la familia delegándole ser el eje respecto al cual se organizan todos sus integrantes o el lugar de accidente; la desgracia que, de no haber llegado, los tuviera en otro lugar respecto a la pareja, la familia, los amigos o el trabajo; lo cual tiene repercusiones bien importantes en el desempeño del niño en la estancia. Aun más, el lugar que ocupe el niño en el deseo de la madre o de los padres atraviesa y determina el vínculo con los demás adultos.

*Personal:* Una de las técnicas que difícilmente pueden observarse en el instituto es la de una selección de personal apoyada en metodologías rigurosas; si bien las personas pasan por filtros y entrevistas, muchas veces los resultados obtenidos en ellas y realizadas por profesionales son ignorados por las instancias de autoridad encargadas de la contratación de personal, hecho que dificulta el trabajo en el interior de las mismas ya que algunas de las personas que son contratadas no cuentan con las características intelectuales, físicas, de personalidad o de aptitud necesarias para un trabajo con infantes.

Al inicio de los 90's un gran escándalo envolvió a la estancias del ISSSTE, aparentemente personal contratado en

áreas de cocina había presentado conductas inapropiadas con los infantes. La indignación en todos los equipos se hacía presente pero también las áreas técnicas coincidían en un factor por demás evidente: no existía una organización tal que permitiera un eficiente proceso de selección de personal.

El trabajo con infantes es muy difícil no sólo porque hay que atender unas necesidades que no siempre se reconocen y se tratan de ajustar a normas que igualmente las ignoran, sino porque la idiosincrasia de la familia, las costumbres, las creencias, las ideologías son diversas y cualquier actividad que se propone en las estancias suele tener siempre resonancias diversas, por ejemplo: rechazo de algunos padres a nuevas normas y hábitos.

Asimismo, no todos los adultos están acostumbrados a aceptar la diferencia de opinión de los demás, aun menos la de los niños; incluso por esto incurren en prácticas de exclusión y maltrato bien claros *so pretexto* de la disciplina y el orden que se anteponen a la educación, la apertura y la civilidad (objetivos específicos que se persiguen en las estancias).

Se requiere entonces de una estrategia educativa que permita destacar la importancia de los años infantiles, sin que ella lleve demasiado tiempo; pues justamente éste es el que falta a las madres y/o a los padres de familia, al personal regido por sus propias condiciones laborales y a las autoridades enfrascadas en normas que rebasan toda necesidad personal.

Asimismo, la organización de la estancia no siempre es apoyada por los padres, pues ellos tienen ya sus propios problemas en sus respectivas áreas de trabajo, de manera que se establecen tensiones y contradicciones entre los padres y el personal, así como entre el personal operativo y la supervisión de áreas técnicas, por lo que es frecuente regular las relaciones con normas a las madres trabajadoras y estas se convierten en el blanco de exigencias que rebasan sus posibilidades de

respuesta y adecuación, lo cual entra en contradicción con las demandas de las áreas técnicas que detentan un ideal de sujeto autónomo, independiente, creativo, etcétera, deseable para la sociedad pero imposible o “inconveniente” para la madre o los padres.

*Las autoridades* por su parte en su afán de cuidar la imagen, comúnmente trabajan para las exigencias administrativas, el llenado de formatos, las auditorías, etcétera, y dan respuestas emergentes a problemas generados desde proyectos de escritorio, olvidan los rondines a la estancia y desconocen las vicisitudes propias de cada área. Se subordinan de manera acrítica a las decisiones de sus superiores, o quedan atrapados en la seducción del personal que trata de encontrar un reconocimiento a su trabajo, o se comprometen ante las adulaciones de los trabajadores que quiere lograr ciertas concesiones personales, etcétera. De esta manera los directivos, quedan atrapados en una miopía que se activa casi automáticamente al ocupar su puesto y, muchas veces, su toma de decisiones no benefician ni a los niños ni a las madres ni al personal; ya que responden más a su narcisismo y a su carencia de objetividad que a las necesidades propias de los procesos, las metas o las personas que integran la estancia.

Los problemas más frecuentes en estos centros de trabajo tienen que ver con la complejidad de la comunicación que, generalmente, no atiende ni a las diferencias de los niños, ni a las posibilidades del personal ni a las necesidades de las madres de familia ni a la imperante necesidad de organización entre todos. Aunado a esto las autoridades son más exigidas de hacer más con menos recursos, ofrecer un servicio de excelencia con un mínimo presupuestal para operar, de tal forma que se opta por tomar decisiones, imponer normas, violentar las relaciones con sanciones y leyes que, si se pusieran a discusión, generarían otras formas de resolver los problemas.

Sabemos de las consecuencias que tiene la imposición de formas de acción o de pensamiento: resistencia al cambio, actitudes desviacionistas, inconformidad, burocracia, indiferencia, cinismo, anomia, relaciones conflictivas, *tortuguismo*, etcétera; si a eso le aunamos una comunicación contradictoria entre el personal operativo, los padres y los técnicos, ello hace de las instituciones una caja de pandora.

*Los técnicos* en tanto profesionales de distintas disciplinas (medicina, psicología, pedagogía, etcétera) y además de diferentes escuelas (pediátricas, pedagógicas, psicológicas, etcétera) establecen criterios bien diversos en cuanto a salud, higiene, disciplina, socialización, fases de desarrollo, estrategias de formación, formación de hábitos y transformación de conductas. Así por ejemplo, en ocasiones se plantean unas cosas como normales y esas mismas bajo la perspectiva de otro técnico son anómalas. Es común entonces que las indicaciones entre técnicos sean contradictorias para los padres y para el personal operativo que se halla frente a indicaciones encontradas que, por un lado, promueven concepciones de ser humano al cual se quiere autónomo, creativo, independiente, etcétera y, por el otro, las metodologías con las que se pretende promover la construcción de un individuo con tales características son totalmente contrarias, porque no responden a una formación sino a muchas, lo cual exige de un trabajo interdisciplinario continuo; de lo contrario, se seguirán emitiendo diferentes juicios, incluso bien personales, nada científicos, rudimentarios sobre como disciplinar a los niños, perdiéndose así el sentido de las estancias; el significado del desarrollo del niño y el apoyo a la madre.

Es necesario resignificar aquí, la importancia de las estancias en la vida económica y educativa de un país, en ellas se exploran las más diversas metodologías pedagógicas y estrategias didácticas y, a pesar de las contradicciones y las vicisitudes que

les son intrínsecas, así como las condiciones en las que se labora, no puede negarse el impacto que tienen en la socialización de los niños, así como tampoco puede obviarse del esfuerzo coordinado que se exige al personal que labora en ellas. Las madres y/o padres de familia pueden observar diferencias muy claras entre sus hijos que asisten a una estancia infantil y otros que quedan bajo el cuidado de la familia o los vecinos. En estos centros educativos los niños alcanzan a desarrollar hábitos, disciplina y disposición para el trabajo, participación en la vida cívica y respeto por lo otros; de hecho, es posible hablar de sujetos responsables y con cierto grado de autonomía respecto a su persona. Desgraciadamente, en la escuela primaria, sus capacidades van a encontrar otros derroteros; pues el niño independiente, creativo y autónomo que construyó la estancia entra en conflicto con las normas disciplinarias, la vigilancia y el castigo a su autonomía, desde los grados iniciales de la educación primaria; pues el profesorado no está acostumbrado a ser cuestionado por los niños, tanto como los niños no están acostumbrados a ser nombrados por un número de lista, sino a ser llamados por su nombre.

Resulta importante también resaltar que, en contradicción con lo que comúnmente se piensa de los empleados de instituciones públicas, en las estancias infantiles existe un alto grado de organización y el personal es exigido a trabajar con las más estrictas normas de calidad, higiene y limpieza, hecho que es desconocido por la población derechohabiente y por la sociedad en general. Por ejemplo, la alimentación de los niños es balanceada, variada y sometida a una higiene que no es común encontrar ni siquiera en casa. Se exige al personal traer cofia, lavarse continuamente las manos, presentar hábitos de higiene bucal, disciplina y cuidado personal que implica no traer anillos, aretes, cinturones o cualquier adorno que pueda producir accidentes a los niños, usar sandalias especiales en las áreas

de gateadero y siesta de lactantes y conservar limpios tanto a los niños como a las áreas de comida. No obstante, estos esfuerzos son ignorados por los padres quienes desconfían del servicio y, por ejemplo, alimentan a sus hijos antes de entrar a la estancia, hecho que genera gran cantidad de desperdicios de alimento, pues todo lo que sale de cocina y de bodega, si fue tocado por el niño o el personal, se desecha, aunque no haya sido más que probado. De igual forma pasa con los juguetes, el material didáctico y las actividades pedagógicas, recreativas, deportivas y culturales; muy difícilmente pueden tenerse en casa de manera sistematizada, variada y divertida. Sin embargo, los padres desconocen estos esfuerzos bajo críticas que juzgan severamente los errores y desconocen los aciertos de quienes trabajan en las estancias.

## Sustentabilidad

Generar las condiciones administrativas que posibiliten un desarrollo sustentable, no quiere decir hacer más con lo menos, tampoco impedir el desarrollo o impedir el progreso en detrimento del bienestar de comunidades o sectores sociales, aun menos conseguir el producto más barato *so pretexto* de “*al fin es para el sector social*”, tal como se hizo con la importación de leche radioactiva que, por económica y por representar un buen negocio para algunos, fue distribuida en el país a empresas e instituciones y las estancias infantiles no quedaron exentas de su consumo. Tampoco se trata de emitir leyes o reglamentos para sacar provecho de la posición que tenemos como empleados públicos. ¿Qué seguridad se tiene, bajo esta toma de decisiones, de que la carne infectada con el virus de vacas locas no ingrese al país, si puede representar un buen negocio para oportunistas nacionales o extranjeros, donde unos adquieren

a un costo mínimo y otros se libran de sus desechos o de su basura radioactiva?

Todos sabemos que las enfermedades oncológicas están relacionadas, entre otras cosas, con radioactividad. Y que las personas afectadas por cánceres, histiocitosis, leucemias, retinoblastomas, etcétera, sufren tratamientos devastadores que atacan no sólo la enfermedad sino todo su sistema inmunológico, produciendo depresiones, vómitos, plaquetopenias, debilidad, anemias y una calidad de vida deplorable. Esto sin contar los altos costos sociales y económicos de los tratamientos de estas enfermedades. Las quimioterapias, las radioterapias, los trasplantes de médula, las terapias alternativas son extremadamente costosos, no sólo para el paciente que los padece y cuya calidad de vida cada día es más crítica, sino para la familia que se ve inmersa en dinámicas muy adversas entre las exigencias hospitalarias, la escasez de medicamentos especializados y el debate entre la vida y la muerte de su paciente. Las instituciones del país, por su parte, no cuentan con tecnología para estos tratamientos, tienen que depender de prácticas empresariales diversas. ¿Qué puede ser más conveniente, ingresar al país leche barata contaminada radioactivamente o pagar la leche de calidad a un precio justo, haciendo un uso correcto de los presupuestos y evitando consecuencias desastrosas en el sector salud? Ello requiere de administradores éticos y con un gran conocimiento del contexto social donde viven, sensibles a las necesidades sociales y educativas de su país. Sólo su conocimiento contextualizado puede llevarlos a ejercer una práctica sustentable.

Caminar hacia la sustentabilidad exige quizá de destruir, por familiares que nos parezcan, diversas concepciones y prácticas que a la fecha se perciben como naturales, como incuestionables. Trabajar para hacer de un sistema algo sustentable implica construir, inventar las estrategias pertinentes

para la satisfacción de las necesidades sociales y educativas; las propias, no las de otros países y para ello no existe metodología alguna universal y eficaz que asegure la homogeneidad, ni existe una comunicación inequívoca que asegure la transmisión sin pérdida de ser cada vez mejores en el trabajo y la vida cotidiana.

Estamos constituidos por la diferencia y no hay reingeniería competente para salvarla ni calidad que asegure a todos iguales ni normatividad que satisfaga todas las necesidades ni sistema social que la extinga. Es necesario ser congruentes con los objetivos de las instituciones, resignificarlas, pues son fuente de seguridad; fortalecerlas y ser capaces de rescatar la importancia que tienen en la vida social de un país, ello permitirá generar nuevos sentidos y significados a la educación: sólo ésta asegurará la capacidad de las futuras generaciones para ser autónomas, libres, creativas, éticas, con un sentido de la mismidad y de la otredad que permita el respeto a la diferencia y, aún en ella, poder trabajar conjuntamente.

No se trata sólo de salvar el medio ambiente, sino de permitir la vida a cada uno de los que habitan en nuestra tierra; destruyendo prácticas de exclusión que cada día se legitiman con mayor cinismo en nuestro país, por ejemplo: Ahuyentar a los indígenas de los lugares turísticos por que desprestigian las zonas hoteleras o no permitir el hospedaje de niños en algunos hoteles, condicionar el ingreso al trabajo a mujeres embarazadas, impedir el ingreso a restaurantes según la vestimenta, someter a los jóvenes a requisitos elitistas y/o racistas para poder ingresar a un trabajo, negar los servicios médicos a quien no tiene recursos económicos (aun cuando las instituciones sean de salubridad y asistencia públicas), utilizar a las personas bajo filosofías prometedoras de prestigio y éxito que fomentan la denigración humana, justifican las acciones de empresarios que, por ser poseedores de los medios económicos, se fabrican halos de poder que les permite generar y justificar la violencia, la exclusión,



sino es que la prostitución o las distintas perversiones sexuales que sugiere su publicidad; la explotación infantil que vemos todos los días en los centros comerciales (que se dan el lujo de hacer público que los niños no cuentan con relación laboral en la empresa pero si son normados, vigilados, supervisados y sancionados igual o peor que los que si tienen contrato laboral con ella), convocar a concursos de tecnología avanzada, y terminar por comprarle a las empresas que propongan el mejor negocio a las autoridades institucionales en turno; legitimando así prácticas corruptas, que enriquecen a directivos pero que no aseguran productos, equipos o servicios confiables, etcétera.

Es quizá en este sentido lo que Murga plantea en el próximo capítulo la necesidad de transgredir esos límites o esos objetivos de vida impuestos por otros, para mirar la condición propia, las necesidades sociales, económicas y educativas que nos aquejan. Vivimos en un país extraordinariamente rico y resulta impresionante que no podamos ser autónomos, libres e independientes, para producir, cosechar y consumir lo que producimos; pues la educación se limita cada vez más a generar futuros empleados sino es que maquiladores de empresas nacionales o internacionales, en vez de formar sujetos capaces de generar proyectos sustentables en el ámbito económico, político, educativo y social.

Se requieren nuevas legislaciones pero también nuevas generaciones de administradores que, más allá de ser buenos técnicos, estén formados social y políticamente; con una clara posición ética aunada a una concepción de hombre, de vida y de mundo que les permita arriesgarse e inventar estrategias (pues a la fecha no existen) para satisfacer las necesidades del propio país.

Nada de lo que existe como técnicas o metodologías le ajustarán al nuevo administrador para hacer frente a los retos que tiene; las técnicas ante ellos se inventan, las metodologías

de trabajo se construyen y ello sólo puede asegurarse si se entrena y se forma en la diversidad social más allá de las empresas, más allá de ser un obrero profesional con traje sastre capaz de elegir entre botones de distintos colores, más allá de ser un empleado excelente o culto por los rendimientos que da a la empresa. El administrador actual tiene que vislumbrar esas necesidades, saber en qué lugar se encuentra y diferenciarse no sólo para ser autónomo y ser capaz de tener una postura propia, sino para asumir las consecuencias que conllevan sus decisiones pensando estratégicamente.

### **Retos para las universidades**

Las universidades en este sentido, requieren de establecer contactos con las instituciones educativas de diferentes niveles y permitir el desempeño de prácticas profesionales supervisadas que exijan, del administrador en formación, la inserción en los procesos laborales y el conocimiento de las actividades propiamente administrativas.

Establecer programas de servicio social remunerados que permitan la retroalimentación a las áreas de trabajo y fomenten una estrecha relación entre las instituciones sociales y las universidades.


Fomentar legislaciones que obliguen tanto a las empresas nacionales e internacionales como a las instituciones a abrir sus puertas para realizar prácticas profesionales.

Entrenar a los jóvenes en distintas metodologías de investigación social y de campo que permitan ofrecer asesorías organizacionales a saber: etnografía, observación participante, entrevistas, análisis del discurso, etcétera, que abran su paso a la investigación-acción.

Poner al servicio de las instituciones los avances científicos que en materia de estudios organizacionales se realicen a través de capacitación continua a su personal.

Abrir bolsas de trabajo en los espacios de las instituciones para asegurar la contratación de sus egresados.

Generar programas de actualización para instituciones, donde se puedan poner en práctica distintos proyectos que beneficien concretamente a las instituciones. Por ejemplo, la modernización de los sistemas de cobro en las tiendas ISSSTE, la elaboración de programas para la modernización de los sistemas de archivo en hospitales, la creación de programas estratégicos de información en las escuelas, la construcción de proyectos para la investigación y la mejora de los servicios en estancias infantiles, la elaboración de estrategias para la capacitación del personal, etcétera.

Es necesario entrenar a los jóvenes para que se inserten en instituciones, innoven y fomenten organizaciones más eficientes, capaces de ofrecer una identidad laboral y formar pensamientos que, en el caso de las estancias infantiles que nos ocuparon en este trabajo, trabajen a favor de la niñez, el apoyo a la maternidad y la educación. 

## **Bibliografía**

- SCT (1984) Reglas de operación de los centros de desarrollo infantil, México, Oficialía Mayor.
- SCT Centros de Desarrollo Infantil. Una alternativa para las madres trabajadoras (1986), México, Oficialía Mayor.
- SCT Elementos para el desarrollo infantil e integración familiar (1987), México, Oficialía Mayor.



## LA GESTIÓN SINDICAL EN LOS GREMIOS DE ACADÉMICOS

---

*Luis Quintanilla González\**

Quiero iniciar esta exposición agradeciendo la invitación de Beatriz Ramírez para analizar, ante éste auditorio conformado por estudiosos de la administración, algunas de mis experiencias en la gestión sindical de académicos de la Universidad Pedagógica. El abordaje de este tema me ha llevado a recuperar un conjunto de recuerdos nebulosos, ya que hace seis años dejé de ser delegado sindical y, dada la formación disciplinaria de esta audiencia, los he seleccionado y reconstruido de manera tal que se facilite su tratamiento desde la perspectiva disciplinaria de la administración.

Los cargos sindicales que ocupé, en tanto puestos de elección democrática, dependen de factores políticos, particularmente del sentimiento del electorado por estar representado. El tipo de formación disciplinaria, el conocimiento

\* Docente-Investigador de la UPN. Lic. en Psicología Social por la UNAM. Especialización en Educación de Adultos, Formación en Análisis Institucional y Grupos Operativos (TAIGO). Candidato a maestro en Desarrollo Educativo (UPN). Miembro del grupo: Formación y Tendencias Educativas.

que tengan los candidatos de las herramientas conceptuales de la administración resulta en las elecciones un asunto de segundo orden, aunque el ejercicio del representante sindical incluya diversas actividades administrativas, susceptibles de ser analizadas o guiadas por modelos teórico prácticos de ésta disciplina; ya que, en tanto organización social, los sindicatos presentan diversos elementos estructurales, tales como fines, normas, expectativas, estructuras de poder, y ocurren complejas relaciones sociales que deben de tenerse en cuenta para orientar las acciones y las políticas que se han de impulsar.

No es asunto de esta plática la discusión acerca de la naturaleza epistemológica de la administración, pero considero conveniente precisar mi postura, para esclarecer con que sistema conceptual estoy tratando de articular mi experiencia. Supongo que la administración en las últimas tres décadas se ha venido configurando como una disciplina teórico-práctica, si bien aun en proceso de formación, pero que ya ha superado los estados iniciales de desarrollo, cuando era considerada como un conjunto de destrezas o de técnicas, o en el mejor de los casos un campo profesional destinado a atender los problemas de productividad y eficiencia; en este período ha llegado a convertirse, además de una profesión, en una reflexión sobre las relaciones que se dan en el seno de las organizaciones, y que, al igual que otras disciplinas sociales, presenta algunas controversias en la delimitación de su campo de estudio.

De esta manera, los centros educativos y los sindicatos, pueden ser comprendidos, en tanto organizaciones sociales que comparten ciertas propiedades con las demás agrupaciones formales, que los hacen susceptibles de analizarse con las categorías más generales de la disciplina, y los modelos prácticos de ella son generalizables a estas instancias, con las debidas adecuaciones.

Pero la administración también es entendida como una actividad que todo grupo e individuo realiza cotidianamente, desde un saber práctico, no especializado, pero directo y específico. En términos valorativos, esta manera de actuar tiene por desventaja el que no se funda en un conocimiento sistemáticamente establecido, que aun no cumple con diversos requisitos para ser generalizable a otras situaciones, pero posee la virtud de expresar la intencionalidad y la creatividad de quienes la realizan, así como su manejo de los elementos culturales del medio. En esta práctica se ponen en juego diversos elementos como intereses, valores, creencias, habilidades para realizar proyectos, ya sean éstos de carácter particular o que trascienden a lo social, en cualquiera de sus niveles: grupal, organizacional o comunitario.

Los fenómenos éticos también están presentes en la administración organizacional, ya que todo modelo de esta naturaleza supone fines, valores y modos de relación social que inciden en la vida de otras personas, no es un accidente el que la implantación de los proyectos desarrollados por expertos encuentre distintas formas de resistencia entre los actores involucrados, por ello se recurre con tanta frecuencia a la presión y a la persuasión en su realización. El reto en la práctica profesional de la administración, radica en articular el conocimiento sistemático de lo general, las particularidades de la situación, la naturaleza de sus ejecutores, y los intereses de los sujetos involucrados, lo cual supone una búsqueda de consensos.

Los sindicatos, en su origen, son una expresión colectiva y organizada de la resistencia a un proyecto ajeno que tiene que asumir una comunidad laboral, ya que no ha participado en su diseño. Con frecuencia esto se objeta alegando que cada individuo, libre y soberanamente, elige donde trabajar y bajo que reglas. Sin embargo, la contratación laboral es usualmente un convenio social asimétrico, en el que las partes contratantes

participan con distintos grados de libertad, poder, apremio, carencia y competencia, esto último se ilustra con el hecho conocido del predominio de la oferta de trabajo, sobre la del empleo. Esta situación conjuntada con los preceptos jurídicos permite que la parte ofertante del empleo sea la que establezca y reformule las metas, medios, normas, funciones y procedimientos, así como la distribución de bienes, tanto materiales como simbólicos. Desde luego, este poder tiene algunas limitantes, muchas de ellas expresadas en otras figuras jurídicas vigentes, que han logrado establecer los movimientos laborales, y en general la sociedad civil. Pero ante todo quiero destacar que en la *aceptación* que reciba el proyecto y en la *participación* por parte de sus ejecutores, se define en buena medida el éxito de su realización y su continuidad. Elton Mayo, al igual que la moderna gestión de calidad, han puesto el acento en estos dos factores.

El compromiso de la comunidad académica con los proyectos educativos, es un ejemplo superlativo de ello, ya que es imprescindible su aceptación, compromiso y participación creativa, tanto en el diseño, como en el desarrollo de un programa académico, ya sea éste de investigación, docencia o difusión. Cuando los proyectos se definen unilateralmente, sus resultados resultan intrascendentes y duran el tiempo que permanece la administración en turno, de ahí lo efímero de los caprichos educativos sexenales. De igual manera, los criterios de eficiencia y productividad, de tinte empresarial, con los que actualmente se mide y retribuye al desempeño académica, están llevando a una crisis en la calidad, pertinencia y relevancia de sus actividades, a la vez que a un derroche presupuestal, que es lo que se pretendía evitar.

La resistencia organizada tiene sus altibajos históricos, actualmente se encuentra en una franca etapa de descenso, al grado que algunos auguran la extinción del sindicalismo en la



era global, en cambio otros prevén su internacionalización. Los sindicatos universitarios también pasan por una etapa de declive, desde la década de los ochentas, después de haber tenido un crecimiento y fortalecimiento durante los tres lustros anteriores. En estos dos procesos, el ascenso y el descenso, han participado diversos factores, que abreviadamente describo a continuación.

En la primera etapa, en correspondencia con el modelo económico impulsado por el Estado de sustitución de importaciones, hubo un crecimiento inusitado de la educación pública. Este modelo, de corte keynesiano, orientado hacia el mercado interno, propició que, en términos generales, se aparejaron el crecimiento económico y el desarrollo social, el cual se suele medir con los índices de ingreso, empleo, salud, esperanza de vida, vivienda y escolaridad, a la vez que con el reparto equilibrado del bienestar social. La expansión de la educación pública significó el crecimiento de la matrícula, de plazas académicas y de establecimientos educativos, incluidas las instituciones de educación superior pública, particularmente durante los gobiernos de Echeverría y López Portillo.

Este fenómeno, llamado masificación de la enseñanza superior, fue seguido de la proliferación de gremios universitarios, que no siempre adquirían el reconocimiento jurídico como sindicatos, incluso fue cuestionado el reconocimiento de los sindicatos universitarios, con las prerrogativas que establece el artículo 123, en una cruzada que impulsó Guillermo Soberón a mediados de los setentas, entonces rector de la UNAM. No obstante, las nacientes organizaciones de trabajadores universitarios ejercían algunas de sus funciones organizativas y aspiraban a actuar como representantes de los intereses laborales del gremio en la interlocución con las autoridades administrativas de la institución. Estas organizaciones independientes de asalariados, articuladas políticamente, con el

movimiento estudiantil, fungían como un proto-partido de los trabajadores, en los años que antecedieron a la Reforma Política, en los que había poca vida política, dada la ausencia de tolerancia de un Estado centralista y autoritario; la insuficiente participación civil en la discusión de las políticas seguidas por el Estado y la escasa significación social que entonces tenían los partidos políticos de izquierda. También los movimientos universitarios tendieron a nuclear a los escasos sindicatos y corrientes independientes de trabajadores, tratando de conformar una central alterna a las ligadas al gobierno como la CTM, CNC, CROM, etcétera.

Estas organizaciones universitarias, gremiales y estudiantiles, no solo fueron nutriendo a los partidos existentes, sino que también dieron lugar a la conformación de otros nuevos. El *campus* universitario se convirtió en una arena política, en la que contendían las organizaciones políticas por la hegemonía y la adopción de nuevos integrantes. Al interior de los sindicatos se reflejaban las posturas adoptadas en las organizaciones políticas de sus dirigentes, a semejanza del corporativismo de Estado se encimaban las funciones del partido y del sindicato. El fortalecimiento de los partidos de izquierda y su unificación, amén de otros factores, fueron abriendo el escenario político, de tal manera que los sindicatos universitarios pasaron paulatinamente a un segundo plano en la arena política. Con frecuencia los sindicalistas, antaño rivales, conformaron planillas unificadas y se empezaron a diferenciar nuevamente los sindicatos de los partidos, sin que ello significara la inexistencia de convergencias, sino la recuperación de una autonomía interna, que permite mayor plasticidad y atingencia en el ejercicio de la gestión.

Esta autonomía llegó tarde, la efervescencia, el interés de los académicos por las organizaciones gremiales, por integrar esfuerzos para mejorar sus condiciones laborales y por

democratizar las estructuras administrativas universitarias ya había pasado, al igual que la bonanza económica del Estado. Desde 1982, los regímenes neoliberales ya habían iniciado la implantación del Programa de Ajuste Estructural recomendado por el Fondo Monetario Internacional, con la consecuente reducción del gasto público en educación, que se traduce en: topes salariales, reducción de la planta laboral y de la matrícula de estudiantes, la no-proliferación de instituciones educativas, y la sobreexplotación del trabajo (eficientación); en fin, en el adelgazamiento del aparato educativo del Estado.

Más adelante, a finales de esa década, con la implantación de los programas de becas y estímulos se inició la flexibilización del trabajo académico, con la que se individualiza una parte importante del ingreso y del cual queda excluida la organización gremial.

Estas políticas, en conjunto, reducen el espacio de gestión sindical académica a la atención de conflictos laborales, como demoras en los pagos, maltratos, sanciones y despidos, a incidir eventualmente en los rubros de aplicación del exiguo presupuesto de prestaciones, así como el trámite de ellas, a conformar planillas (extraoficialmente) para la elección de representantes en las comisiones académicas y de becas, a tramitar y distribuir regalías de fin de año y a mantener viva la organización sindical, con la esperanza de recuperar los espacios perdidos, y teniendo como trasfondo utópico el equilibrar las fuerzas en la toma de decisiones, el democratizar la gestión de los centros educativos.

Durante este tiempo, principalmente en el período de ascenso, los sindicatos universitarios independientes lograron desplazar a los sindicatos blancos, o bien obtuvieron su reconocimiento oficial como interlocutores en los asuntos laborales, en varios de los casos en que no existía tal figura, a lo que siguieron diversas mejoras contractuales.

La incidencia de los movimientos universitarios en las estructuras de gobierno fue exigua en la mayoría de los casos y cuando lograron incidir en ellas, o en la designación de funcionarios se vivieron experimentos fallidos de democracia, debidas a una concepción incipiente de ella, basada en el asambleismo, el activismo y la exclusión, en vez de la alteridad, pluralidad y consenso. Tampoco se logró cuajar un proyecto académico, y el campo profesional de los egresados en vez de ampliarse se contrajo. Estos resultados se ilustran con los casos de las universidades de Sinaloa, Guerrero, Oaxaca y las facultades de Arquitectura y Ciencias de la UNAM.

El movimiento sindical, de la Universidad Pedagógica Nacional (UPN) se inicia dos años después de inaugurada, a finales de 1981, provisionalmente distingo tres momentos, el de la definición de la organización gremial, seguido de una etapa intermedia donde aparecen distintas delegaciones independientes pero articuladas, que concluye con la descentralización educativa que redujo el ámbito de convergencia contractual entre los trabajadores de los distintos estados, al diversificarse las condiciones de trabajo y los interlocutores patronales en las negociaciones.

En la primera etapa se define la relación con el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE), iniciada con la discusión acerca de las modalidades de organización gremial, las implicaciones y riesgos de cada una; de la cual surgieron tres posturas, dos que convergían en la incorporación al SNTE, pero que diferían en la naturaleza de ella, y una tercera que aspiraba a conformar y luchar por el reconocimiento de un sindicato independiente. La postura minoritaria y a la larga mayoritaria, proponía acatar las formas estatutarias, es decir, conformar una delegación sindical en cada Unidad de la UPN donde se alcanzara el número de empleados requeridos, sin embargo, por la vía de los hechos, se logró establecer el espíritu de las dos tendencias

mayoritarias, una fuerte autonomía respecto del SNTE y cierta unidad entre los trabajadores de los distintos establecimientos de la UPN, hasta que se implantó la descentralización educativa. Por otro lado en distintas ocasiones se articularon las demandas con otros sindicatos universitarios, y con la Coordinadora Nacional de Trabajadores de la Educación (CNTE).

¿Por qué era importante definir esta relación? En tanto empleados de la Secretaría de Educación Pública, los empleados de la UPN, quedamos adheridos por reglamento al Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación, ya que éste posee la titularidad de todas las plazas de base de esta dependencia, tanto académicas, administrativas, como manuales. Este hecho hace del SNTE el sindicato más grande, no sólo del país, sino también de Latinoamérica, y ha sido en el período del corporativismo, uno de los más influyentes en la vida nacional debido a su cobertura territorial, y al activismo, formación y disciplina de sus militantes, como señala Aurora Loyo, el gremio ha fungido como una reserva civil capacitada y disciplinada del aparato estatal y un elemento simbólico de legitimación. Ella misma advierte que este sindicato es un prototipo del corporativismo del Estado, ya que ha existido una relación orgánica entre él, el Partido Revolucionario Institucional y los gobiernos prisitas, y sus dirigentes han alternado la carrera política dentro del Estado con las tareas de gestoría sindical, caracterizadas por la burocratización y centralización de las funciones en los Comités Ejecutivos, nacionales y seccionales, y por el libre manejo de cuotas, plazas, promociones y estímulos. El CEN del SNTE ha tenido el interés de controlar la formación y capacitación del magisterio, por ello su inconformidad de que la UPN, en tanto que organismo cúpula en la formación del magisterio, haya quedado fuera de su tutela administrativa, y de su control en la selección y promoción de su personal; su incidencia ha sido parcial, ha logrado establecer dicha influencia

tan sólo en algunos Estados, pero sin lograr una fuerte presencia en el ámbito nacional, y consciente de ello se ha mantenido alejado de manipular las elecciones de delegados en la mayoría de las unidades UPN. Pero las reformas de los estatutos o el surgimiento de gremios independientes, hubieran sido un ejemplo que hubieran tratado de emular otros centros de la SEP, de ahí su férrea oposición.


Volviendo al movimiento sindical de la UPN, podemos distinguir un segundo momento, iniciado en 1985, que va de la toma de las distintas delegaciones hasta la firma del Acuerdo Nacional de Modernización Educativa, en 1993. Tras varios años de lucha, paros, marchas, asambleas, congresos, enfrentamientos internos, imposiciones, y retrocesos en el plano laboral, debidos a la aplicación del Programa de Ajuste y a la ausencia de una representación formalmente reconocida para negociar las condiciones laborales, optamos por ocupar los estrechos márgenes de participación legal y por establecer una autonomía entre los distintos centros de la universidad, convergiendo únicamente bajo procedimientos consensuados. Las condiciones laborales mejoraron un poco, pero ante todo se lograron avances en la democracia, tanto en el nivel institucional como en el movimiento sindical, en los procesos de toma de decisiones y en los mecanismos de elección, sin que ello significara que se eliminaran las diferencias surgidas en la etapa anterior, pero logrando procedimientos inobjetables, que favorecieron la articulación de las acciones. La unidad lograda comenzó a perderse a finales de ésta década con la implantación de las primeras medidas de flexibilización laboral académica, como la beca al desempeño académico, que usualmente se ha presentado en las instituciones de educación superior como un mecanismo de competencia con sus pares, en vez de un estímulo al desempeño individual, dado que se parte de un monto fijo que se reparte en función de los resultados relativos y que son

evaluados por académicos de los centros, lo que ha dado lugar a la lucha de los grupos académicos por ocupar los cargos de evaluación. También se congelaron las plazas y la ocupación de las pocas que se iban liberando, dio lugar a luchas intra gremiales.

El tercer período se inicia con la firma del Acuerdo Nacional de Modernización Educativa en 1993, que al descentralizar la estructura administrativa de la educación básica, afectó a la UPN, que está ambigüamente ubicada en la SEP, para algunos asuntos es considerada como una IES y en otros como parte del sistema de educación básica, en tanto institución formadora del magisterio. Este acuerdo significó la diferenciación de las condiciones laborales de los maestros de los distintos estados, algunos obtuvieron mejoras, como aguinaldos de tres meses, en cambio la mayoría sufrió el retraso del pago de becas y prestaciones o la puesta en entredicho de derechos laborales, como el año sabático, tal como ocurrió en Sinaloa.

Usualmente los sindicatos van a la saga de las reformas neoliberales del Estado, frecuentemente se nos critica a los sindicalistas que adoptamos posturas contestatarias, de defensa de prácticas laborales ineficientes, pero esto no es siempre así, ni las reformas que impulsan favorecen necesariamente a la producción académica, ni en su aspecto cuantitativo y mucho menos en lo cualitativo; lo que ha dominado es la restricción presupuestal, el burocratismo y el transplante de la evaluación empresarial al ámbito educativo. No obstante, hay algunas propuestas que en mejores condiciones de operación podrían dar excelentes frutos, como el PROMEP, cuyo espíritu es el de favorecer el trabajo colegiado, la articulación de las funciones sustantivas, la formación de investigadores y la superación académica de los docentes. Pero las propuestas también emanan de los docentes, durante las revisiones salariales de 1992-1993,

aceptamos el tope salarial a cambio de la firma de un programa de formación docente para impulsar el estudio de postgrados y la obtención de grados, mediante licencias y estímulos económicos, retomando las prestaciones más avanzadas de las otras IES; el CEN del SNTE hizo extensivas esas prestaciones al resto del sistema de formación del magisterio y en el sexenio que concluye, el poder ejecutivo estableció programas de financiamiento educativo, que promueven obligatoriamente la obtención de maestrías y doctorados.

Considero que si bien el sindicalismo vive un período crítico, aun no ha agotado sus funciones sociales, siendo una de las más importantes la de organizar a los trabajadores para equilibrar las condiciones contractuales, y para ello debe recuperar o mantener su carácter de órgano representativo de los intereses de sus agremiados, participando en comisiones bilaterales, donde se fijen las condiciones laborales y vigilando su cumplimiento. Pero también tiene la responsabilidad de prever el desarrollo del empleo y de estar al tanto de las innovaciones de la producción, incluso de los modelos organizacionales, consultando permanentemente con el gremio y con especialistas en la materia, y es aquí donde se articula con el trabajo profesional del administrador, así como se recurre frecuentemente a la asesoría de juristas, se debe recurrir a quien esta al tanto de los pormenores de los modelos organizacionales. 



## Bibliografía

- Bensusán, A. G. y León S. -coords.- (1990) *Negociación y conflicto laboral*, México, Fundación Friederich Ebert.
- Bensusán, A. G. -coord.- (1992) *Las relaciones laborales y el Tratado de Libre comercio*, México, coedición UAM, FEE., FLASCO, C. de M, CFN, MA. Porrúa; pp. 9-173.
- Colegio de México y Colegio de la Frontera Norte (1992) *Ajuste estructural, mercados laborales y TLC*, México.
- Durán, U. (1992) *Gestión de calidad*; Madrid, Ed. Díaz Santos.
- Giddens, A. (1999) *La tercera vía. La renovación de la socialdemocracia*, Madrid, Taurus.
- Vega C., G. -coords.- (1991) *México ante el libre comercio de América del Norte*; México, Colmex, UTM. pp. 55-60, 255-278 y 457-496.



## **A MANERA DE CONCLUSIÓN**



## DESARROLLO SUSTENTABLE, UTOPIA O SIMULACRO\*

---

*María Luisa Murga Meler\*\**

**D**esarrollo Sustentable o Sostenible, sustentabilidad o sostenibilidad del desarrollo, crecimiento económico con rostro humano, crecimiento con equidad distributiva, crecimiento económico cero, economía en estado estacionario, economía de equilibrio biofísico, economía ecológica, economía ambiental, desarrollo humano, etcétera. Como se planteen o se los quiera nombrar, y más allá de que quizá no signifiquen lo mismo, estos términos han adquirido últimamente presencia relevante en algunos ámbitos de las ciencias sociales. Sin embargo los planteamientos donde se formularon no son nuevos y el origen de los mismos se puede ubicar tanto en momentos como en ámbitos distintos de los que ahora son parte fundamental.

\*La Doctora Murga puso a disposición de la comunidad universitaria material sobre desarrollo sustentable a través de esta investigación.

\*\* Lic. en Psicología de la Facultad de Estudios Superiores "Zaragoza" (UNAM), Mtra. en Psicología Social de Grupos e Instituciones (UAM-X), candidata a Dra. Ciencias Sociales, consultora en: AN Consultores, S.A. de C.V. y Enlace Grupo de Consultoría, S.C. coordinando el área social para estudios de Impacto Ambiental, Ordenamiento Ecológico, Auditorías y Diagnósticos Ambientales, y Áreas Naturales Protegidas.

Primeramente, haremos un poco de historia sobre los eventos que dan origen a los pronunciamientos que se configuran como la actual tendencia hacia la sustentabilidad, para luego plantear de lleno el surgimiento de la noción y la discusión que se genera en torno no sólo de los problemas semánticos que aparentemente ha implicado, sino de las cuestiones de ámbito temático, técnicas de instrumentación y medición, para finalmente plantear una crítica y las conclusiones acerca de la postura que sostenemos con relación al tema.

La promoción de la sustentabilidad del desarrollo tiene como origen “la preocupación” sobre los posibles efectos de la acelerada transformación de los entornos naturales -lo que conocemos como contaminación y deterioro ambiental-. Pero desde el Siglo XVIII la pregunta por los límites de la base material de recursos se hizo presente en trabajos como el Principio de Población de Malthus y en algunos planteamientos del economista David Ricardo<sup>1</sup>; no es sino hasta mediados del siglo XX que se realizan trabajos más consistentes en torno al análisis de los efectos e implicaciones del deterioro de los recursos naturales. Concretamente es hacia el año de 1966 que un empresario italiano de la consultoría, el Sr. Aurelio Peccei<sup>2</sup>, se propone la tarea de llevar a cabo un estudio sobre los problemas globales. El Sr. Peccei llamó a su estudio: “Proyecto sobre la Condición Humana” e intentaba que se centrara fundamentalmente en ....*examinar el vasto conjunto de problemas que en nuestro tiempo preocupan a los hombres en las más diversas latitudes: la pobreza en contraste con la abundancia; la degradación del medio ambiente; la pérdida*

<sup>1</sup> Federico Engels escribe *Dialéctica de la Naturaleza* entre los años de 1875 y 1882. Además el economista Heilbroner en los años cuarenta dedica algunas reflexiones al tema referido con su metáfora del *Navío Espacial* llamado *Tierra* y las implicaciones clasistas y de marginación económica que implica.

<sup>2</sup> Director de “Italconsult” empresa de estudios de ingeniería y economía del grupo Montecatini-Edison.

*de fé en las instituciones; el crecimiento urbano sin control; la inseguridad en el empleo; la alienación de la juventud; el rechazo de los valores tradicionales; y la inflación y otras distorsiones monetarias y económicas* (Tamames, 1977:105).

Junto con el director científico de la OCDE y el director del Centro de Investigación Científica del Japón, el Sr. Peccei conformó una especie de universidad invisible a la que llamaron "El Club de Roma". Para la realización de los estudios del proyecto contaron con la financiación del Batelle Memorial Institute, de algunas empresas Italianas y para algunos estudios particulares recibieron donativos de las Fundaciones Ford, Volkswagen y Olivetti, entre otras. El equipo de investigación del Dr. Forrester en el Massachusetts Institute of Technology (MIT) fue el encargado de llevar a cabo la parte científica en el desarrollo de la investigación con modelos de simulación<sup>3</sup>. Al Dr. Forrester y su equipo se le solicitó específicamente la realización de un *....proyecto de dos años en el MIT para estudiar las causas y consecuencias a largo plazo del crecimiento de la población, el capital industrial, la producción de alimentos, el consumo de recursos y la contaminación* (Meadows, 1992:19).

Con los resultados de los estudios se integró el reporte intitulado *Informe al Club de Roma. Los límites del Crecimiento*. Con la entrega del informe y su posterior publicación inicia formalmente una época de preocupaciones públicas por el agotamiento de los recursos naturales y aunque en los ámbitos académicos estas ocupaciones ya tuvieran algunos años llevándose a cabo, no es sino hasta 1972 que se institucionalizan durante la primera reunión sobre el Medio Humano realizada en Estocolmo, promovida por la ONU. En esta reunión se dieron

<sup>3</sup> Los simuladores "World 2" y "World 3" habían servido al Dr. Forrester y a su equipo para simular algunos posibles efectos de ciertas variables a nivel mundial y para el estudio que les encomendó el Club de Roma utilizaron el World 3 alimentado con los datos que se colectaron a nivel mundial.

a conocer no sólo algunos de los aspectos del informe al Club de Roma sino otros estudios relativos al estado de los sistemas naturales en cuanto a los procesos de deterioro y contaminación ocasionados por los modos de producción y consumo que hasta entonces se llevaban a cabo. En esa reunión se conformó el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente y se iniciaron las negociaciones para el establecimiento de cierto tipo de acuerdos mundiales en relación con las cuestiones ambientales.

Iniciada así la era de la preocupación ambiental y la polémica sobre los límites al crecimiento económico, sus efectos sobre la población y los recursos naturales del planeta, no pasó mucho tiempo para que surgieran un gran número de publicaciones, estudios y propuestas todos relacionados, de alguna manera, con el análisis y críticas al modo como hasta entonces se habían transformado los entornos naturales.

En 1971 el economista polaco Ignacy Sachs propone una alternativa al desarrollo económico el cual, desde su perspectiva, transforma y explota “irracionalmente” los recursos naturales. Sachs llama a esta propuesta “ecodesarrollo” y la presenta como “un desarrollo que no destruye”(Sánchez, 1982). Algunos años después, en 1978, en México, Vicente Sánchez y Héctor Sejenovich proponen su versión del ecodesarrollo y lo postulan como “una estrategia para el desarrollo social y económico compatible con la conservación ambiental”, estos autores van más allá de la consideración ambiental de la época y amplían sus concepciones a la variable del desarrollo propuesta anteriormente y le agregan consideraciones en torno de las revisiones sobre *....la satisfacción de las necesidades de las generaciones futuras y la utilización de las potencialidades humanas dentro de un esquema institucional que permita la participación de la población en las decisiones*



*fundamentales*. Como sucede con muchos otros asuntos, en este caso también las propuestas de Sachs y Sánchez-Sejnovich no prosperaron en el seno de las reuniones internacionales en las que se plantearon.

Posteriormente y hacia el año de 1980 se publican dos obras relativas al manejo y conservación de los recursos naturales: el *Building a Sustainable Society* de Lester Brown y el *World Conservation Strategy* (Brown, 1980) de la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza, en ambas la noción de sustentabilidad se hace pública y de hecho se maneja abiertamente como una propuesta sobre el manejo de los recursos naturales en función de sostener la base natural para la prosperidad futura de las sociedades. En ciertos ámbitos la noción de sustentabilidad se hace pública pero su discusión y adopción teórica no sale de ciertos círculos académicos y de organizaciones civiles de la época dedicadas a los asuntos ambientales. Cuatro años después, en 1984, la Asamblea General de las Naciones Unidas conformó la Comisión Mundial del Medio Ambiente y Desarrollo. La comisión era coordinada por la primera ministra noruega G. H. Brundtland y lleva a cabo un estudio a nivel internacional donde un grupo de expertos realiza la evaluación del estado de los recursos naturales del planeta (trabajo similar al iniciado por el Sr. Peccei). Una vez concluido el estudio la Comisión Publica, en 1988, su informe final y le asigna el nombre de *Nuestro Futuro Común (Informe Brundtland)*. En dicho informe se trata de manera exhaustiva la problemática ambiental del desarrollo, sus raíces, manifestaciones y posibles soluciones; se presenta un diagnóstico detallado del estado de los recursos naturales y en la parte final plantea una estrategia para que en los próximos años el desarrollo económico no se lleve a cabo sobre el deterioro de la base material de recursos naturales. Para tal efecto se propone la fórmula del desarrollo sustentable al que define como....***el desarrollo que satisface las necesidades de la generación***

*presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades* (Comisión Mundial... 1987:67).

En el informe Brundtland no sólo se adopta el término sustentable planteado en las publicaciones de Brown y la UINC referidas al ámbito exclusivo de la conservación y la biodiversidad, sino que a esta noción de sustentabilidad se agrega la de desarrollo y las concepciones acerca de las previsiones a futuro consideradas ya por Sánchez-Sejenovich y así es enunciada como la tesis fundamental que la comisión de las Naciones Unidas se proponía divulgar.

El informe Brundtland es criticado fuertemente por algunos sectores de los grupos ambientalistas, se le impugnan visiones clasistas e ideologizadas y se hace notar que sus análisis en cuanto al consumo energético son parcializados; sin embargo con la movilización en torno del tema se proponen alternativas cuyos contenidos en ocasiones son profundamente contradictorios; empiezan a coexistir pronunciamientos neomalthusianos y ecologistas con planteamientos netamente economicistas o tecnocráticos. Surge la denominada economía ecológica y la economía ambiental. Se discute si el desarrollo debe ser sostenible o sustentable y en ocasiones toda la discusión se centra en cuestiones léxicas que intentan encontrar el significado de la sustentabilidad aplicada al desarrollo económico, sin embargo por lo problemático de la noción algunas de ellas rayan en el ridículo. Desde entonces la discusión sobre lo sustentable o sostenible más o menos se ha desarrollado como en los siguientes ejemplos:

*....La frase «Desarrollo Sustentable» ha pasado a formar parte del vocabulario de muchos; sin embargo la definición no es consistente [...] **no hay acuerdo en el significado de desarrollo sustentable.** Parte del problema es semántico.*

*"Sustentable" se refiere a marcos de largo plazo, y "desarrollo" se ha utilizado en relación a instalaciones de infraestructura. Combinándolas, podría resultar una definición demasiado simple similar a instalaciones de infraestructura de larga duración (Saplding, 1996).*

*....el desarrollo sustentable. Concepto con el que no podemos estar en desacuerdo como principio general y filosófico. No obstante, un examen un poco más detallado del mismo nos presenta un concepto sumamente ambiguo, que nos permite acercarnos a él casi desde cualquier perspectiva y desde allí proponer las formas de alcanzarlo (Meza, 1993:5-6).*

*....La expresión de «desarrollo sustentable» esconde más de lo que muestra. Si bien se hizo pronto evidente que sus promotores estaban más interesados en sostener el desarrollo que la naturaleza o la cultura, no quedaba claro el alcance del nuevo lema (Orr, 1993:18).*

*Mientras la teoría tradicional del crecimiento económico se preguntaba acerca de cuál debía ser la velocidad óptima para acumular capital, los enfoques modernos de la sustentabilidad del desarrollo se cuestionan sobre cuáles deben ser las formas de capital que hay que acumular y por cuánto tiempo (CEPAL,1991:21).*

*....Las diversas alusiones al desarrollo sustentable parecen referirse a cosas distintas, muy probablemente porque se refieren a cosas distintas (Tudela, 43:707).*

*....Son muchas las definiciones conceptuales sobre el término, pero de manera general se está viendo que esta estrategia de desarrollo contemple acciones, que sean económicamente apropiadas, ecológicamente adecuadas, socialmente justas y culturalmente aceptables, ya que en términos generales, la «sustentabilidad» y el «desarrollo» implican respectivamente mantenimiento y mejoramiento de cierta situación sobre el tiempo (Bernal, 1995:30).*

*En esencia, el desarrollo sustentable debe ser una política a largo plazo que, tanto en la economía como en el medio ambiente (y en la sociedad en general) deberá atender a las necesidades de las generaciones futuras en función de los recursos disponibles, debe ser tanto global como regional y nacional, y debe descansar en principios distributivos, es decir, de equidad. Sin embargo, iba a ser difícil, una vez lanzado el concepto, impedir las más variadas interpretaciones del alcance de la noción del desarrollo sustentable, según las regiones, los contextos socio-económicos y políticos y muchas otras consideraciones (Glender, 1994:59).*

Últimamente se plantea que:

*....la sustentabilidad es para el capitalista un problema de eficiencia productiva e innovación tecnológica; para el ambientalista es un problema de que haya una ética más apropiada y que para el administrador público de cualquier país en vías de desarrollo es un problema de una mayor distribución equitativa del*

*poder sobre los recursos [...] y que el desarrollo sustentable puede construirse a partir de unos pocos principios políticos (Harrison, 2000).*

*....para fijar las condiciones que favorezcan el desarrollo sustentable se tendrá que restablecer los procesos de sustentación del equilibrio en los ecosistemas y esto sólo es posible si estas condiciones están basadas en formas de organización social e institucional, a su vez, sustentadas y sustentables, eficientes duraderas y armónicas con la naturaleza (Carmona, 1998:609-620).*

*Tomando en cuenta que el concepto de sustentabilidad se encuentra aun en discusión, en términos prácticos y sintéticos, se considera que el desarrollo sustentable es función de: a) el crecimiento económico, b) la equidad social y c) la conservación y protección ambiental. Estos tres elementos suponen un trabajo orientado por tres vectores: 1) la definición progresiva de las necesidades y posibilidades del crecimiento económico, 2) la consideración permanente del efecto que sobre los recursos naturales y el medio ambiente tiene dicho crecimiento, y 3) un nivel de acuerdo creciente entre los agentes involucrados sobre la orientación que debe tener el desarrollo. De esta forma, el desarrollo sustentable aspira a que los pasos consecutivos que definen las características del crecimiento económico incorporen simultáneamente los elementos ambientales, los consensos alcanzados entre los agentes participantes, así como las políticas*

*específicas de combate a la pobreza y a la desigualdad social* (SEMARNAP, 2000).

A pesar de las divergencias en las interpretaciones y de las críticas, el informe Brundtland adquiere importancia mundial y desde su publicación la noción de la sustentabilidad del desarrollo comienza a utilizarse “directamente” tanto por los gobiernos de los Estados como por las organizaciones académicas y civiles. La propuesta de la sustentabilidad se transforma en una especie de *norma universal* que ligada a la noción de desarrollo, también muy polémica en su momento, conforma una especie de sello de patente y con todo y las indefiniciones y que no se ha sabido a ciencia cierta qué es la sustentabilidad se la utiliza desde 1988 como mandato vacío. Incluso la CEPAL en 1991 hacía notar esta peculiar situación, en un informe hace expreso que ....*Aunque la Comisión Mundial de Medio Ambiente y Desarrollo propuso una definición del concepto, todavía no existe un consenso sobre su significado y sus consecuencias. Más aún, esta situación contrasta con el hecho de que los términos “sustentabilidad ambiental” y “desarrollo sustentable” están siendo utilizados en casi todos los documentos más recientes sobre estrategias de desarrollo...* (CEPAL, 1991:21).

Con todo, en 1992 cuando estaba próxima a celebrarse la Conferencia Mundial Sobre el Medio Ambiente en Río de Janeiro a la que se llevarían, para su consenso mundial, acuerdos basados en los análisis y propuestas planteados en el informe *Nuestro Futuro Común*, la CEPAL aceptó la propuesta de los países de América Latina para que se financiara la elaboración de un documento en el que se consignaran los problemas particulares de la región y las alternativas propuestas desde los países interesados en función de la “realidad” continental sobre el deterioro de sus recursos naturales. De esta manera se

proponía que, en la conferencia, la representación latinoamericana pudiera signar acuerdos basados en las realidades de sus países y no se impusieran nuevamente modelos ajenos a los modos locales de manejo y gestión de recursos. Como resultado de este apoyo (de la CEPAL y el PNUD), surge lo que se conoció como “Nuestra Propia Agenda”, documento en el que se intentó plasmar una visión de los problemas ambientales de la zona distinta a la presentada en el informe de la CMAD. Sin embargo, a pesar del intento de hacer “significativo” el término de sustentabilidad lo único que se logró con este trabajo fue señalar que los estilos de desarrollo impuestos en América Latina desde los años 40’s han sido la causa del deterioro ambiental y social de la región, pero en sí mismo el término de sustentabilidad no se aclaró en mucho y solamente se agregó la componente de la equidad distributiva en cuanto a los montos de las deudas externas y las injusticias económicas que siempre se habían documentado en la zona. Ciertamente en Nuestra Propia Agenda se hacen explícitas “las tareas” a llevarse a cabo en la América Latina en cuanto al replanteamiento del manejo de recursos naturales y la promoción de desarrollo económico con equidad y justicia, de hecho se cuestionó mucho la supuesta responsabilidad sobre las decisiones de las generaciones futuras en cuanto al uso que le darán a los recursos naturales, pero en realidad no hubo gran modificación en cuanto a las concepciones originales.

Es decir, con todo y lo problemático de la noción al haber sido propuesta por un organismo supranacional, su uso ha quedado legitimado y la vemos aparecer en propuestas, programas, planes nacionales y alternativas. Por ejemplo, en México, tanto el Programa Ambiental 1995-2000 como el Plan Nacional de Desarrollo del mismo período y adicionalmente el que actualmente rige las “acciones” gubernamentales hacen la referencia a que ....*Uno de los*

*grandes objetivos [...] es cristalizar la voluntad gubernamental de inducir el factor de sustentabilidad en el desarrollo nacional.*<sup>4</sup> De esta manera, los programas gubernamentales quedan “certificados” para que en el concierto mundial tanto la política ambiental mexicana sea considerada *de punta*, como para que la etiquetación de recursos vía las financiadoras *fluya mejor* sin importar qué significado se le otorga y qué implicaciones tiene en el contexto nacional, ese factor de la sustentabilidad del desarrollo<sup>5</sup>.

A pesar de las dificultades expuestas la conminación a la sustentabilidad sigue en curso, no sólo a nivel pronunciativo: discursos, ponencias y algunos planes y programas lo atestiguan, tanto en nuestro país como en el resto del mundo sino también a nivel de estrategias concretas para llevar a “la práctica” la concreción de ese supuesto desarrollo sustentable. Se han elaborado métodos para diseñar programas sustentables con los respectivos indicadores que permitan la evaluación de cuán sustentable es un programa, proyecto o población. La SEMARNAP tiene en su esquema operativo los denominados PRODERS (Programas de Desarrollo Rural Sustentable), la SAGAR también tiene su versión y la SEDESOL contempla los objetivos de la Sustentabilidad en sus programas de desarrollo social y urbano. En los ámbitos no-gubernamentales también la

<sup>4</sup> *Términos de referencia para la elaboración de Programas de Desarrollo Regional Sustentable*, (documento de discusión), Subsecretaría de Planeación, Dirección General de Programas Regionales, SEMARNAP, junio, 1995. Introducción.

<sup>5</sup> Posteriormente en la versión última del Programa Ambiental del Plan se afirma que: *Hoy, todo proyecto nacional a largo plazo requiere ser interpretado a la luz de su significado ambiental y de las condiciones de su viabilidad biofísica o sustentabilidad. Si bien este concepto ha sido aceptado universalmente, su traducción en instituciones, en políticas y en acciones es algo altamente complejo.[...] En todo caso el desarrollo sustentable implica reinterpretar al medio ambiente como un conjunto de recursos comunes cuyo manejo demanda modificar y construir nuevas formas de organización social, estructuras de precios relativos, mercados, esquemas regulatorios y políticas públicas.* Diario Oficial, 3 de abril de 1996, Primera Sección, Programa de Medio Ambiente, p. 73-74.



promoción de la sustentabilidad se lleva a cabo con talleres, foros, congresos, seminarios donde se revisan los proyectos, se divulgan experiencias y se capacita a comunidades, administradores públicos o profesionales en el arte de hacer sustentables las cosas. Sin embargo, no es posible, en este espacio, extendernos a todas las interpretaciones, expresiones y propuestas a que ha dado lugar la publicación del Brundtland y su todos sus sucesores en cuanto a políticas de desarrollo.

Lo que sí podemos es tratar de pensar en torno de cuestiones significativas que están implicadas no sólo en el patrón discursivo de la sustentabilidad sino en casi todas las referencias al tema, como son por ejemplo, la insistencia en los equilibrios, el sostenimiento, la velocidad, la armonía y la emergencia planetaria en la que nos encontramos.

Primeramente las categorías que involucra la noción de sustentabilidad son inarticulables, escapa al análisis porque, en principio, su cohesión es mantenida desde fuera; se construyó artificialmente de tal manera que su no-significado es sustituido por una serie de supuestos teóricos y prácticos que parecen adecuados a lo que se esperaría de un nuevo modo de manejo y gestión de los recursos naturales.

Además la propuesta del desarrollo sustentable descansa sobre el supuesto de que es posible definir y medir el sostenimiento del desarrollo y sus efectos sobre los recursos naturales y que a partir de los modelos resultantes la generación presente podrá tomar decisiones colectivas sobre el manejo que hará de los recursos para mantenerlos en cierto estado, previendo lo que las generaciones futuras se propondrán hacer con los mismos.

Otro de los problemas centrales con la noción de sustentabilidad es que implica un cierto afán globalizador y se ha pretendido incorporar todas las posibles dimensiones del problema con el argumento de que los procesos que

sostienen a los recursos naturales son de órdenes muy complejos y no sólo se articulan aquellos que comparten un cierto territorio, sino que todos tienen en común una base planetaria. Lo mismo se argumenta para las cuestiones económico-sociales, se dice que los procesos en este ámbito también obedecerán a un concierto mundial del cual no es posible ni deseable sustraerse. Así, se plantea una estrategia global para enfrentar el problema de la finitud de los recursos naturales y de la especie humana, y si bien es cierto que el deterioro ambiental de algunos entornos es real, que los modos de producción industrial han implicado mecanismos de exportación y consumo que en el corto plazo requieren de una gran especialización del trabajo, de fuertes inversiones tecnológicas donde el consumo de energía no-humana se ha hecho imprescindible y la velocidad con la que se sustituyen productos, materias primas y trabajadores rebasa nuestras posibilidades de atención, no es posible, más bien, es un sin-sentido pretender que con una fórmula global se frene el deterioro y se puedan prevenir daños e incluso revertir los efectos.

Con esta apuesta globalizadora se cancelan las posibles soluciones “reales” a ciertos problemas concretos de deterioro ambiental y social, se fuerzan dinámicas y se estereotipan modos de gestión, no sólo porque en términos de la definición de estrategias de manejo y aprovechamiento de recursos la dimensión local no es la privilegiada sino porque además al pretender que los efectos (positivos y negativos) de las estrategias de desarrollo puedan ser globales, se deja campo fértil a la intolerancia racista que pretende llevar al extremo el planteamiento de que el patrimonio biológico del planeta es responsabilidad de toda la humanidad y que todos tienen que sostenerlo; con ello se promueven acciones irracionales como la cancelación de proyectos que bien manejados pudieran ser benéficos para algunos colectivos; por ejemplo la cancelación

de la ampliación de la Salinera de San Ignacio en Baja California Sur.

Otro problema significativo es el relativo al enmascaramiento de las condiciones reales en las que se llevan a cabo los intercambios económicos. Aparentemente la apuesta para salvar al planeta ha implicado la reflexión sobre el capital que es más importante acumular. Surge entonces que hay capital humano y de recursos naturales, y ambos son los que tendrían que privilegiarse en cualquier estrategia. Con esto se divulgan proposiciones relativas al desarrollo humano en función de ser considerado capital “fundamental” de cualquier empresa y por consiguiente se inventan modos de producción y reproducción de dicho capital. Junto con los recursos naturales, los recursos humanos pasan a formar parte de los inventarios industriales y de materia prima de las reingenierías en las que nos encontramos sumidos actualmente. Mientras tanto, el capital, “el de a veras”, ese que Marx tanto se empeñó en estudiar, continúa reproduciendo las condiciones que le permitan su reproducción, sigue creando nichos de mercado donde poder crecer y circular; por ejemplo, con la paulatina conformación de este nuevo espacio social, en el que se privilegia una relación armónica con la naturaleza, se sientan las bases para que a partir de la consideración de replantearnos nuestras concepciones de los entornos naturales, el capital encuentre esas condiciones que le permitirán seguir reproduciéndose y acumulándose.

Por ejemplo, es muy significativo que cuando en los años setenta una manzana Starking -grande, simétrica en tono y forma, roja y brillante proveniente de Washington y cultivada extensivamente con una cantidad considerable de químicos- era el prototipo de la fruta sana y comercialmente vendible en el primer mundo, veinte años después, es reemplazada en ciertos

mercados por una roja pardusca, chiquita y opaca, como la que resulta de un policultivo orgánico. Ahora, en algunos países, el mercado de lo orgánico, lo verde, lo reciclado-reciclable y lo biodegradable empieza a crecer. Es importante subrayar que cuando apenas se empieza a conformar un cierto objeto social que hace referencia a nuevas concepciones sobre los recursos naturales (sin incluir a las generaciones futuras), cuando todavía es incipiente la construcción de una cierta práctica social que contemple las actividades productivas ambientalmente compatibles, el capital ya encontró las condiciones para el establecimiento de un mercado que demande productos en este mismo orden de cosas. Es decir, los tiempos en los que actúa la lógica de reproducción del capital rebasan los de la significación social y cuando apenas empiezan a tener un cierto sentido colectivo las consideraciones medio ambientales (sin la marca de la sustentabilidad), el capital ya capitalizó la posibilidad de que cuando eso se generalice, exista una respuesta a la orden del cliente.

Ciertamente es un tanto contradictorio hablar de cómo capitaliza el capital los movimientos sociales en torno de las cuestiones medio ambientales, cuando todavía hoy, en México y en muchos otros países la variable ambiental resulta un estorbo y su inclusión un mero trámite cuya observancia ha quedado muy claramente estipulada en la LEGEPA <sup>6</sup> y algunas otras legislaciones, pero su cumplimiento es apenas una insinuación. Cuando los estudios de impacto ambiental siguen sin entrar en la lógica de la rentabilidad del capital y todas las adecuaciones o medidas de mitigación que tienen que realizarse con cualquier proyecto productivo o de infraestructura quedan en el rubro de “pérdidas”. Esto es, la consideración ambiental es una pérdida cuando hay que modificar sustancialmente procesos


<sup>6</sup> Ley General del Equilibrio Ecológico y Protección al Ambiente.

productivos, pero al mismo tiempo es una posibilidad de obtención de ganancias cuando se la puede vender como mercancía. Y aquí regresamos al inicio de este trabajo cuando hablábamos de los orígenes de la noción de desarrollo sustentable: la polémica sobre los límites al crecimiento, los orígenes empresariales del Club de Roma y el encargo expresamente formulado a los investigadores del MIT, todos íntimamente relacionados con esas posibilidades de producción y reproducción del capital.

Finalmente es importante considerar que en la noción de sustentabilidad se encuentran implicadas preocupaciones que no datan de los años sesenta, una, quizá la más importante, es aquella que desde finales del siglo XVIII se acentúa al constatar la velocidad con la que las máquinas podían acelerar los procedimientos productivos y sus resultados rebasaban las experiencias artesanales, es una preocupación que a pesar de parecer contraria a la que ahora nos ocupa, el agotamiento de los recursos naturales, es de cierto modo su antecesora. A ésta Prigogine y Stengers la llamaron "*la angustia del mundo moderno*" y la definieron como ...*La obsesión por el agotamiento de las reservas y por la detención de los motores, la idea de una decadencia no reversible...* (Prigogine, 1983:122-1223).

En cierto sentido es un temor a que los modos de vida conocidos, esos modos que concebimos y dentro de los que nos concebimos como humanos decaigan y en el proceso nos arrastren. Es además el miedo de no poder aperecernos de la llegada de ese final, de que nos asalte sin poder prevenir o revertir las supuestas consecuencias, que en las más de las veces son imaginadas como terriblemente adversas. Con todo esto, pareciera que la noción de desarrollo sustentable es un simulacro<sup>7</sup> que cubre artificiosamente la apuesta humana que

<sup>7</sup> Entendemos aquí simulacro como la acción por la que se finge realizar una cosa, apariencia, artificio.

significa pensar colectivamente sobre la finitud de los recursos y las regulaciones que harían soportable la experiencia. Quizá habría que re-pensar qué significa que los recursos naturales sean finitos y a que nos referiríamos cuando se hable de sus límites y con qué herramientas se podrían enfrentar estas condiciones. La noción de desarrollo sustentable no permite pensar en esos ámbitos, por el contrario obtura posibilidades y estereotipa modos de acción y gestión, por tanto no es la vía para tratar temas tan importantes y sustanciales de nuestra propia condición en relación con los recursos con que contamos. 

## Bibliografía

- Ambiente y desarrollo* (1994) México, Secretaría de Relaciones Exteriores y Fondo de Cultura Económica.
- Bernal, R.F. (1995) "El río Colorado: ¿Hacia un desarrollo sustentable?" en: *Revista de El Colegio de Sonora*, (México) año 6, no. 10, Hermosillo Sonora.
- Brown, Lester (1980) *Building a Sustainable Society* y «UICN-PNUMA-WWF. *World Conservation Strategy*», 1196 Gland, Suiza.
- Carmona, Carmen (1998) "Autoridades ambientales" en Regina Barba Pirez (comp. y coord.) *La Guía Ambiental. Lo que tú puedes hacer por ayudar*, México, Unión de Grupos Ambientalistas, I.A.P. /The John D. And Catherine T. MacArthur Foundation.
- CEPAL (1991) *El Desarrollo Sustentable, Transformación productiva, equidad y medio ambiente*, Santiago de Chile, ONU-CEPAL.
- Comisión Mundial de Medio Ambiente y Desarrollo (1987) *Nuestro Futuro Común, Informe Brundtland*, FCE.
- Diario Oficial (1996) *Programa de Medio Ambiente*, (México) 3 de abril, Primera Sección.
- Glender, Alberto y Víctor Lichtinger (1994) *La diplomacia ambiental. México y la conferencia de las Naciones Unidas sobre medio ambiente y desarrollo*, México, Secretaría de Relaciones Exteriores y Fondo de Cultura Económica.

- Harrison, Neil E. (2000) *Constructing Sustainable Development*, Albany, NY, SUNY Press.
- Meadows, Donella H. et.al (1992) *Más allá de los límites al crecimiento. Los límites al crecimiento*, Madrid, El País-Aguilar.
- Meza L., Armando (1993) *Medio ambiente y desarrollo*, México, Fundación Friedrich Ebert-Grupo de Estudios Ambientales, FFE.
- Orr, David (1993) "Los nombres de la sostenibilidad" en: *Opciones*, (Madrid) n°34, del 30 de abril.
- Prigogine, Ilya e Isabelle Stengers 1983 (1979) *La nueva alianza. Metamorfosis de la ciencia*, Madrid, Alianza Editorial.
- Sánchez Vicente -Comp.- (1982) *Ecodesarrollo: desarrollo sin destrucción* México, El Colegio de México.
- SEMARNAP (1995) *Términos de referencia para la elaboración de Programas de Desarrollo Regional Sustentable*, México, Subsecretaría de Planeación, Dirección General de Programas Regionales, junio.
- SEMARNAP (2000) *Programas de Desarrollo Regional Sustentable (PRODERS)*, México, Subsecretaría de Planeación, Dirección General de Programas Regionales.
- Spalding, M. (1996) *Desarrollo sustentable en la frontera Norte, conferencia del Servicio Cultural y Prensa de los Estados Unidos*, (Cd. Juárez, México) 18 junio.
- Tamames, Ramón (1977) *Ecología y desarrollo «La polémica sobre los límites del crecimiento*, Madrid, Alianza Universidad, Alianza Editorial.
- Tudela, F. "Población y sustentabilidad del desarrollo: los desafíos de la complejidad" en: *Revista de Comercio Exterior*, (México) vol. 43, núm. 8.





***Administración y Sustentabilidad***

se terminó de imprimir el 15 de marzo de 2004 en  
los talleres de la Sección de Impresión y Reproducción  
de la UAM-A, Av. San Pablo No. 180, Col.Reynosa Tamaulipas  
C.P. 02200, el tiraje fue de 300 ejemplares más  
sobrantes para reposición.

- Cancelar con el sello de "DEVUELTO" la fecha de vencimiento a la entrega del libro

UAM  
HD75.6  
A4.557  
2004

2893427

Administración y sustenta

**En este volumen se compilan los trabajos que formaron parte del IV encuentro de la investigación Psicoanálisis y Formación Profesional; en ellos se pone de relieve la temática de la sustentabilidad y su vinculación con la administración a la luz de las prácticas concretas en diferentes áreas que rebasan el ámbito empresarial y que son nodales en la vida colectiva de un país. Se analiza la relación de los hombres con la naturaleza y su subordinación a los procesos económicos, se apunta la necesidad de una comunicación educativa que rebase a los intereses económicos y promueva nuevas formas de relación social, lo cual exige de proyectos que apuesten a un bienestar social más que de clase.**

**Aquí se reconsideran la importancia, las vicisitudes y las exigencias administrativas: en el ámbito de la agricultura y la producción pecuaria donde se carece de organización en la producción que dé sustento efectivo, en el ámbito educativo donde se centran esfuerzos por crear filosofías vacías que escapen a nuestra realidad o que se desgastan bajo interpretaciones diversas y en el ámbito de gobierno, se exige como eje el respeto a la otredad y la necesidad de crear canales de comunicación que permitan informar, educar, concientizar más que desinformar fomentando la ignorancia, la atomización y el individualismo que en la actualidad nos embarga.**

**En este trabajo se dan cita diferentes prácticas pero también se han incluido trabajos teóricos en aras de mostrar al lector los dispositivos que se montan para regular las relaciones sociales, para fomentar conceptos de vida y formar pensamientos que puedan concretar y justificar diferentes ejercicios de poder, asumidos y legitimados por las prácticas, el sentido común y, en la actualidad, las filosofías empresariales.**

ISBN: 970-654-762-2



978-97065-47620

**Beatriz Ramírez Grajeda**

ADMINISTRACION Y SUSTENTABILIDAD

RAMIREZ GRAJEDA

35332



\$ 40.00

CSH

